

# **ACADEMIA MILITAR**

## **DIRECÇÃO DE ENSINO**

Curso de Administração Militar

**Tirocínio para Oficial**

2007/2008

## **TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

### **TEMA:**

# **A IMPORTÂNCIA DA MANUTENÇÃO MILITAR NO FORNECIMENTO DE ALIMENTAÇÃO AO EXÉRCITO.**

**AUTOR: Carlos Miguel Isidoro de Oliveira**

**Número de Corpo: 371**

**Aspirante Tirocinante de Administração Militar**

**ORIENTADOR: Tenente-Coronel de Administração Militar, Carlos Esteves**

**CO-ORIENTADOR: Major de Administração Militar, António Galambas**

**Lisboa, Maio de 2008**

# **ACADEMIA MILITAR**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR**

**Tirocínio para Oficial**

**2007/2008**



## **TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**TEMA:**

**A IMPORTÂNCIA DA MANUTENÇÃO MILITAR NO  
FORNECIMENTO DE ALIMENTAÇÃO AO EXÉRCITO.**

**ORIENTADOR: TCOR ADMIL Carlos Esteves**

**CO-ORIENTADOR: Major António Galambas**

**Carlos Miguel Isidoro de Oliveira**

**AspAl 371 AdMil**

***Aos que passam pela nossa vida***

*Cada um que passa na nossa vida, passa sozinho...*

*Porque cada pessoa é única para nós,*

*E nenhuma substitui a outra.*

*Cada um que passa na nossa vida, passa sozinho,*

*Mas não vai só...*

*Leva um pouco de nós mesmos.*

*Há os que levam muito,*

*Mas há os que não levam nada.*

*Há os que deixam muito,*

*Mas também há os que não deixam nada.*

*Esta é a mais bela realidade da Vida...*

*A prova tremenda de que cada um é importante*

*e ninguém se aproxima do outro por acaso...*

*Saint Exupery*

## **AGRADECIMENTOS**

A realização e publicação deste trabalho só foram possíveis em virtude da colaboração de várias entidades para as quais endereço o meu profundo agradecimento. Em primeiro lugar, à Academia Militar, da qual ainda faço parte do Corpo de Alunos, que me proporcionou as condições para a sua realização. À Manutenção Militar, que me recebeu e permitiu ultrapassar as dificuldades inerentes a um trabalho desta envergadura. Em especial ao Director o Coronel Ramalhete e ao Subdirector Tenente-Coronel Cardoso, a quem dirijo um especial agradecimento.

Agradeço particularmente ao meu orientador Tenente-Coronel Carlos Esteves e co-orientador Major António Galambas, que incansavelmente e desde o início, me apoiaram e encorajaram a percorrer esta caminhada e acreditaram em mim o suficiente, de forma a oferecerem o seu tempo e o seu saber. Obrigada pela disponibilidade e pela experiência de poder trabalhar em equipa, por toda a confiança e pelo reconhecimento do meu trabalho.

A forma empenhada, participada e a disponibilidade demonstradas das entidades entrevistadas, foram um sinal evidente do esforço destes profissionais de contribuírem para um conhecimento mais profundo da realidade em causa. É também um sinal evidente de que existe entre eles uma vontade de mudar a que muitas vezes não correspondem as iniciativas do poder político e o contexto em que elas se inserem.

Agradeço, ainda à minha família pelo apoio que sempre me prestou e por ter estado privada da minha presença durante as semanas em que realizei este trabalho. Não esquecendo a minha namorada Marta que, de forma empenhada e paciente me ajudou em tudo o que precisei.

A todos, mais uma vez, o meu sincero obrigada por me ajudarem a compreender que o “vencer” não existe sem o nosso empenho e dedicação, que o fracasso não significa nada se dermos o nosso melhor e que a maior recompensa do nosso esforço e trabalho é aquilo em que ele nos transforma.

# ÍNDICE GERAL

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>Parte I – Caracterização da Manutenção Militar .....</b>	<b>4</b>
1. A Manutenção Militar.....	4
1.1 Missão e Enquadramento Estatutário.....	4
1.2 Nota histórica .....	5
2. Caracterização da Estrutura Organizacional .....	8
2.1 Estrutura Organizacional .....	8
2.2 Implantação Territorial.....	9
2.2 Recursos Humanos .....	10
<b>Parte II – Enquadramento da Investigação .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I – Caracterização da Investigação .....</b>	<b>12</b>
1. Apresentação da Problemática em Estudo .....	12
2. Pressupostos.....	12
3. Definição do Problema .....	12
4. Definição dos objectivos da investigação .....	13
4.1 Objectivo geral .....	13
4.2 Objectivos específicos.....	13
5. Finalidade da investigação.....	14
6. Delimitação da investigação.....	14
<b>CAPÍTULO II – Enquadramento Teórico .....</b>	<b>15</b>
1. A Alimentação .....	15
2. A Segurança Alimentar.....	15
2.1 Requisitos de Higiene e Segurança Alimentar .....	18
3. O Fornecimento Alimentar ao Exército.....	20
<b>CAPÍTULO III – Enquadramento Metodológico.....</b>	<b>22</b>
1. Metodologias e Métodos .....	22
1.1 Estudo de Caso.....	23
2. Apresentação e caracterização das hipóteses .....	23
3. Instrumentos de Recolha de Dados .....	27
3.1 População e Amostra .....	28
4. Resultados .....	29
5. Discussão dos Resultados .....	33
5.1 Análise SWOT .....	33
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>37</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>41</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>CEME</b>	Chefe do Estado Maior do Exército
<b>DAq</b>	Direcção de Aquisições
<b>Dec-Lei</b>	Decreto Lei
<b>DFin</b>	Direcção de Finanças
<b>DMT</b>	Direcção Material e Transportes
<b>DPP/EME</b>	Divisão de Planeamento e Programação do EME
<b>EFE</b>	Estabelecimento Fabril do Exército
<b>EME</b>	Estado Maior do Exército
<b>FA</b>	Forças Armadas
<b>FND</b>	Força Nacional Destacada
<b>FNS</b>	Food and Nutrition Service
<b>HACCP</b>	Hazard Analysis and Critical Control Point / Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo
<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>MM</b>	Manutenção Militar
<b>OGFE</b>	Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento
<b>OGME</b>	Oficinas Gerais de Material de Engenharia
<b>OMDN</b>	Orçamento do Ministério da Defesa Nacional
<b>On line</b>	Em tempo real
<b>POCP</b>	Plano Oficial de Contabilidade Pública
<b>QMG</b>	Quartel Mestre General
<b>QP</b>	Quadro Permanente
<b>RAFE</b>	Regime de Administração Financeira do Estado
<b>Reg</b>	Regimental
<b>SEN</b>	Serviço Efectivo Normal
<b>TN</b>	Território Nacional
<b>UEO</b>	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos

## RESUMO

O presente trabalho, intitulado “*A importância da Manutenção Militar no fornecimento de alimentação ao Exército*”, tem como objectivo geral propor um novo modelo de fornecimento da Alimentação ao Exército, com base no levantamento de três hipóteses possíveis de implementação para uma melhor resposta às necessidades actuais.

A amostra do estudo é constituída por 11 interlocutores privilegiados, responsáveis no actual modelo de fornecimento alimentar e potenciais responsáveis no sistema a propor.

Os instrumentos utilizados foram a observação participante usufruindo do conhecimento dos participantes que se encontram a desempenhar funções; a análise documental, a pesquisa bibliográfica; entrevistas directivas; contacto com informadores privilegiados (interlocutores privilegiados da Manutenção Militar e do Exército / Orientador e Co-Orientadores deste Trabalho de Investigação). Utilizaram-se, ainda, como instrumento de recolha de dados as visitas ao Comando da Logística.

Utilizou-se uma metodologia de abordagem qualitativa, possibilitando uma investigação profunda da realidade em estudo (sendo esta limitada).

Após a análise dos resultados foi possível, desde logo, constatar que 64% dos entrevistados concordaram com o pressuposto inicial do trabalho: o actual modelo de fornecimento alimentar está esgotado e desadequado, não indo ao encontro da presente realidade do Exército.

A proposta apresentada proporciona uma efectiva redução do pessoal empregue contribuindo, assim, para uma redução com os custos de pessoal. Considera-se por isso, que o modelo proposto é o que mais serve os interesses do Exército apesar das alterações efectuadas no dispositivo territorial deste, com consequências directas na qualidade e tipo de apoio logístico a prestar pela MM.

É, ainda, importante referir que a proposta apresentada poderá ser aplicada ao Exército, não obstante a dimensão da estrutura deste constituir uma dificuldade à sua exequibilidade.

### **PALAVRAS-CHAVE:**

- Manutenção Militar;
- Segurança Alimentar;
- Fornecimento;
- Alimentação;
- Exército.

## ABSTRAT

The research project, “*The importance of Manutenção Militar<sup>1</sup> for the Army’s food supply aims*”, to put forward a new Army’s Food supply plan, based on the survey of three main possibilities to carry out so as to respond the current demands.

The representative sample is constituted by 11 exempt interlocutors, who are responsible for the present food supply plan and who will be responsible for the prospective system. The means used to achieve the necessary information were: participant observation, having the use of the knowledge from the participants; documents analysis; bibliographic research; face to face interviews; and contact with exempt sources (exempt interlocutors of the Army and of *Manutenção Militar*/supervisors of this Research Project). Besides this, we have visited the Logistics Command in order to gather data.

The method of approach used was qualitative, which enabled a deep research of the reality under scrutiny (a restricted reality).

After the analysis of the results, it was immediately possible to confirm that 64% of the interviewed agreed on the main aim of this research: the present model of food supply is depleted and unsuitable. It doesn’t meet the present needs of the Army.

This plan allows an effective reduction on human resources, leading to a cut on the workforce costs. It is, therefore, the only model that fits perfectly in the Army’s interests, despite the changes in the territorial arrangements, but with direct consequences on the quality and type of logistics support of *Manutenção Militar*.

In addition, this project may be implemented in the Army, regardless its structure dimension which could be a difficulty to its practicability.

### KEY-WORDS:

- Manutenção Militar;
- Alimentary security;
- Supply;
- Feeding;
- Army.

---

<sup>1</sup> *Manutenção Militar* is the original term. It is the “Service Provider” of the army’s food supply.



## INTRODUÇÃO

O presente trabalho representa mais um contributo no âmbito da reestruturação da Manutenção Militar face à nova realidade do Exército, seu quase único cliente.

Há muito que se equaciona e relança o processo de reestruturação dos Estabelecimentos Fabris do Exército. De acordo com a Lei 31/2007 de 10 de Agosto – *Grandes Opções do Plano para 2008*, no ponto 1.5.2 – Política de defesa nacional<sup>2</sup> “(...) Das iniciativas do **Sector Empresarial na área da Defesa** destaca-se o lançamento do processo de empresarialização do Arsenal do Alfeite e os processos de reestruturação da **Manutenção Militar** e Oficinas Gerais de Fardamento de Equipamento (...)”.

Numa nota para a comunicação social do Ministério da Defesa Nacional<sup>3</sup>, relativa a este tema, fala-se em “assegurar que são encontradas as melhores formas de garantir a prestação dos serviços logísticos essenciais ao Exército, e que esta actividade seja feita de um modo tecnologicamente avançado e menos oneroso para o erário público”. Para isso foi mandatado um grupo de trabalho para analisar as questões militares, económicas, industriais, jurídicas e sociais relacionadas com a reestruturação da Manutenção Militar e das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento. A conclusão dos trabalhos estava prevista para 28 de Fevereiro de 2008. Sabe-se que o relatório já foi entregue ao Sr. Ministro da Defesa mas ainda não houve uma decisão que lance algum processo efectivo de reestruturação ou evolução da actual Manutenção Militar.

A Instituição Militar – Exército, tem conhecido nos últimos anos diversas inovações normativo-jurídicas decorrentes do actual Conceito Estratégico de Defesa Nacional. A concretização das medidas legislativas atinentes à extinção do Serviço Efectivo Normal ditaram a alteração da concepção idiossincrática do Exército, com resultados directos na estrutura organizativa das UEO, e em particular, na MM, consequente da redução expressiva dos efectivos militares a apoiar em alimentação.

Se por um lado, esta realidade obriga à readaptação da actividade desenvolvida pela MM face aos novos quantitativos de alimentação a fornecer às UEO, por outro, traduz-se na oportunidade de repensar as competências e atribuições do Estabelecimento na área da alimentação, tendo em vista a continuidade da sua missão, assim como a superação das carências do Exército, decorrentes da extinção do Serviço Efectivo Normal e da profissionalização das Forças Armadas. Pois se, a profissionalização dos militares contratados coarctou, de certo modo, a disponibilidade destes para o exercício de funções na área da confecção de alimentos, a extinção do Serviço Efectivo Normal acarretou uma expressiva falta de meios humanos que outrora exerciam essas funções. Perante isto torna-se necessário que

---

<sup>2</sup> Lei n.º 31/2007, de 10 de Agosto, p.72.

<sup>3</sup> Para consulta no site <http://www.portugal.gov.pt/>

sejam feitos estudos e apresentadas algumas modalidades de acção, que desenvolvam uma metodologia diferente, e que favoreçam a mudança e a implementação/evolução para um novo modelo de gestão da alimentação no Exército, adequado à presente realidade.

Presentemente, os recursos financeiros postos à disposição do Exército são muito escassos face às suas necessidades, e a sua gestão não tem sido a mais eficiente, fruto de uma exagerada centralização e uma grande escassez de pessoal qualificado. Apesar da *Problemática da Alimentação do Exército*, que aqui se pretende analisar<sup>4</sup>, representar apenas uma pequena “fatia” do Orçamento do Ministério da Defesa Nacional, é bastante importante estudar e trabalhar esta problemática, pois todo o militar tem direito à Alimentação e deveriam ser feitos mais esforços para uma mais eficiente gestão.

A vontade de trabalhar este tema deve-se à curiosidade de fazer um trabalho de investigação do qual resulte um novo desafio de gestão empresarial e consequentemente uma nova gestão pública dos recursos ao dispor do Exército. Procurar-se-á apresentar e propor um novo modelo de fornecimento de alimentação, em que se procurará responder ao objectivo central desta investigação através da formulação, apresentação e análise de hipóteses.

A amostra do estudo é constituída por 11 interlocutores privilegiados, responsáveis no actual modelo de fornecimento alimentar e potenciais responsáveis no sistema a propor.

Os instrumentos utilizados foram a observação participante usufruindo do conhecimento dos participantes que se encontram a desempenhar funções; a análise documental, a pesquisa bibliográfica; entrevistas directivas; contacto com informadores privilegiados (interlocutores privilegiados da Manutenção Militar e do Exército / Orientador e Co-Orientadores deste Trabalho de Investigação). Utilizaram-se, ainda, como instrumento de recolha de dados as visitas ao Comando da Logística.

Utilizou-se uma metodologia de abordagem qualitativa, possibilitando uma investigação profunda da realidade em estudo (sendo esta limitada).

Relativamente à estrutura do trabalho, este trabalho está organizado em duas partes: a parte I, contendo a caracterização institucional e a parte II que contempla o enquadramento da investigação estando esta dividida em três capítulos:

- Capítulo I - Caracterização da Investigação;
- Capítulo II - Enquadramento Teórico;
- Capítulo III - Enquadramento Metodológico.

Por fim apresentar-se-ão as conclusões desta investigação.

---

<sup>4</sup> Fornecimento da Alimentação ao Exército.



# Parte I

## Caracterização da Manutenção Militar



## Parte I – Caracterização da Manutenção Militar<sup>5</sup>

O objectivo desta primeira parte do trabalho de investigação aplicada é fazer uma breve caracterização institucional, no sentido de aprofundar o conhecimento relativo à actual estrutura da Manutenção Militar, bem como a história que a define.

### 1. A Manutenção Militar

#### 1.1 Missão e Enquadramento Estatutário

A Manutenção Militar (MM) é um Estabelecimento Fabril do Exército (EFE) com sede na Rua do Grilo, nº 111, Lisboa.

Este Estabelecimento tem como missão atribuída prestar Apoio Logístico ao Exército nas Classes I - *Viveres*, III - *Combustíveis/Lubrificantes* e VI - *Artigos de Cantina*; Apoio Social à Família Militar através das Messes e Apoio às Forças Nacionais Destacadas (FND) em missão no exterior. Para desenvolver estes objectivos dispõe das instalações da Sede e de várias Dependências, dispersas pelo território nacional, onde desenvolve a sua actividade operacional, empregando para o efeito 985 trabalhadores<sup>6</sup>.

Segundo Franco (2002), um EFE é um organismo que na estrutura do Sector Público se enquadra na Administração Central (Subsectores Financeiros da Administração Central) como entidade com autonomia administrativa e financeira. Adquire a forma de serviço administrativo por se tratar de uma entidade que presta toda uma gama de utilidades materiais, utilizando, neste contexto, os meios financeiros que dispõe. É considerado um serviço com autonomia financeira em sentido estrito porque dispõe de orçamento e contabilidade privativos, com receitas próprias.

Adopta, segundo o critério das contas nacionais a denominação de “empresa pública imperfeita”, não deixando, no entanto, de ser um serviço da Administração personalizado como Instituto Público. A sua autonomia financeira justifica-se pela importância que detém no panorama Nacional e por, em princípio, além de carecer de agilidade e rapidez de gestão, dispor de receitas próprias que lhe advêm da venda de bens e prestação de serviços.

Com o objectivo de harmonizar toda a estrutura de organismos do Estado é promulgada a Lei 8/90, de 20 de Fevereiro contendo o Regime de Administração Financeira do Estado (RAFE) que posteriormente é complementada com o Decreto-Lei nº 155/92 de 28 de Julho, o qual finaliza a arquitectura legislativa da reforma orçamental e de contabilidade pública e pelo qual se estabelece um novo RAFE. Na Divisão II, este diploma, consagra a existência de um regime excepcional de autonomia administrativa e financeira. Através do seu articulado estabelece uma identidade entre Instituto Público e organismos da Administração Pública dotados de

<sup>5</sup> Texto constituído com base no livro “História da Manutenção Militar”, Pinto (1967).

<sup>6</sup> Valores relativos a Abril de 2008 cedidos pela Divisão de Pessoal/Serviços Gerais.

autonomia administrativa e financeira que não tenham a natureza, forma ou designação de empresa pública. Considera que os organismos autónomos são detentores de personalidade jurídica e de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Promove a utilização de um sistema de contabilidade que se enquadre no Plano Oficial de Contabilidade, o que implica a utilização de um sistema de contabilidade digráfica. Define a constituição do património dos organismos autónomos como a totalidade dos bens, direitos e obrigações recebidos ou adquiridos para o exercício da sua actividade. Impõe a obrigação de manter um inventário actualizado de todos os bens patrimoniais. Considera como receitas próprias as resultantes da sua actividade específica, o rendimento de bens próprios e da constituição de direitos sobre eles. Atribui a estes organismos capacidade para recurso ao crédito dentro dos limites e condições estipuladas pela Assembleia da República, dependente de prévia autorização do Ministro das Finanças.

Por remissão, impõe a aplicação das normas de contabilidade pública, nomeadamente nas disposições relativas ao encerramento da conta, regras do duplo cabimento e prestação de contas.

## **1.2 Nota histórica**

Por Decreto de 1 de Julho de 1772 foi incumbido ao Estado a responsabilidade da Alimentação Militar, contudo foi somente em 1811, que foi criado o Comissariado de Viveres.

No ano de 1861, no local onde se situa hoje a Rocha do Conde de Óbidos foi inaugurado pelo Ministro da Guerra a primeira Padaria Militar. Somente a 4 de Maio de 1888, foi apresentada pelo Ministro da Fazenda à Câmara dos Deputados, uma Proposta de Lei para criação da Manutenção do Estado, sendo, em 19 de Julho, a mesma convertida em Carta de Lei, onde constava autorização para o Governo estabelecer no extinto Convento das Carmelitas (vulgo Convento das Grilas) ou em qualquer ponto apropriado na margem direita do Tejo, fábricas de moagem, de panificação e de bolacha, depósitos, armazéns, cocheiras e cavalariças, permitindo ainda, a criação nos arredores do Porto de um estabelecimento filial para preparação de pão de centeio e milho.

Estes estabelecimentos teriam como objectivo o fornecimento do Exército, da Armada e dos estabelecimentos dependentes dos Ministérios do Reino, Justiça, Guerra e Marinha, sendo ainda permitida a venda de farinhas para padarias municipais e para o público em geral.

Em Janeiro de 1896, dadas as dificuldades financeiras em que Portugal se encontrava, o plano inicial para instalação da Manutenção do Estado teve de ser alterado. A viabilidade deste plano resultou do acumular de recursos pela Administração da Padaria que permitiu ao Ministério da Guerra organizar em definitivo a MM sem recurso exclusivo ao Orçamento de Estado.

Foi, então, em 11 de Junho de 1897, por Decreto e em conformidade com o estipulado pelo art.º 4º da Carta de Lei de 19 de Junho de 1888, que foi aprovado pelo Governo o Plano de Organização da MM.

Entre 1898 e 1910, os fornecimentos da MM incidiam sobre o pão, massas e forragens sendo o sistema de compras utilizado o concurso público. Começava a expansão da MM através da instalação de novas Dependências em diversas áreas do País.

Através da Lei de 14 de Julho de 1899, procede-se à reorganização da MM, visando, de entre outros objectivos, possuir prontidão para acudir às necessidades de alimentação pública em casos anormais e imprevistos. Neste caso, estava a MM autorizada a aumentar, dentro das possibilidades orçamentais, a capacidade produtiva e as suas instalações.

Por Decreto de 10 de Maio de 1919, foi atribuída à MM a incumbência de organizar Messes destinadas a fornecer alojamento e alimentação aos oficiais da guarnição militar e àqueles que transitassem ou residissem por onde estas se encontrassem sedeadas.

Entre 1919 e 1937, a MM continuava a expandir-se, modernizando os seus serviços e criando outros que a experiência e o bom senso aconselhava. Dentro da sua estrutura, conforme o previsto no Regulamento de 1929, foram constituídos sete serviços: Industriais; Comerciais; Higiene; Tecnologia; Construção e Reparação; Seguro e Previdência; Contabilidade e Administração. Amplia-se o direito ao fornecimento de alimentação e alojamento nas Messes, confirmando-se o aumento da área de acção da MM através da implantação de Sucursais, Delegações, Messes e Supermercados, a nível Nacional.

Entre 1937 e 1950, devido ao estado de Guerra Mundial, a MM sofre uma estagnação, debatendo-se com grande dificuldade nas aquisições para o regular abastecimento do Exército. Ainda na década de 50, assiste-se ao ressurgimento da MM. Surge a constituição do Conselho Fiscal dos EFE's e o seu Regulamento. Estabelece-se que estes organizem uma Contabilidade Orçamental em paralelo com a Contabilidade Comercial e Industrial.

A partir dos anos 60, a acção da MM estende-se, por força das Campanhas do Ultramar, aos territórios das províncias ultramarinas. Adoptam-se, quantitativos standard para os Ranchos e são emanadas instruções sobre rações alimentares de Campanha.

Depois de 1974 e até à actualidade, foram criadas mais algumas Messes, nomeadamente para Sargentos, visando uma permanente adaptação à realidade e cumprimento dos objectivos. Desenvolve-se a instalação de equipamento informático, procede-se à informatização das Messes e implementa-se o Plano de Contas da Contabilidade Analítica.

Inicia-se a utilização do Complexo Fabril Alimentar do Carregado, em situação experimental, com a preparação e confecção de alimentação ultra congelada.

Em 1993, executa-se o processo de reestruturação com o encerramento de grande número de Delegações e reformulação da missão de outras. Desta acção, resulta a aplicação do Decreto-lei n.º 253/93 originando a saída de 888 trabalhadores efectivos. Inverte-se a tendência de redimensionamento, devido à admissão de um elevado número de contratados a termo (563).



Em 1997, aquando do seu centésimo aniversário, é proposto o redimensionamento estrutural da MM com alienação do Complexo do Carregado, visando o ajuste da estrutura às suas necessidades operacionais. Sustentando-se a aprovação de uma nova lei orgânica e de funcionamento.

Desde a sua criação a MM expandiu-se à medida das necessidades do seu principal e actual cliente – o Exército.

Aos sucessivos reajustamentos do dispositivo militar correspondeu uma significativa quebra do volume de vendas, a qual não foi acompanhada pela MM através da readaptação à realidade vigente, o que implicaria uma consequente redução e reorganização do seu dispositivo institucional que deveria naturalmente conduzir a uma acentuada redução dos custos fixos.

Ao longo dos 111 anos de existência, a MM sempre soube encarar as diversas inovações a que assistiu como um desafio impulsionador de novos projectos de trabalho e de novas metodologias funcionais, quer ao nível da produção, comercialização ou de prestação de serviços. Se muitas das vezes tais inovações foram sinónimo de alguma inquietação, a verdade é que foram essas mesmas transformações que ditaram o progresso, o prestígio e a afirmação da MM no apoio às Forças Armadas e ao País.

É preciso acreditar que é sempre possível “BEM SERVIR E MELHOR TRABALHAR”, é o lema da MM.

## 2. Caracterização da Estrutura Organizacional

### 2.1 Estrutura Organizacional

Este Trabalho de Investigação Aplicada foi desenvolvido na **Manutenção Militar – Sede** que é composta por diversos Serviços, Gabinetes, Delegações e Sucursais. Da dependência directa da Direcção fazem também parte as Messes de Oficiais e de Sargentos.

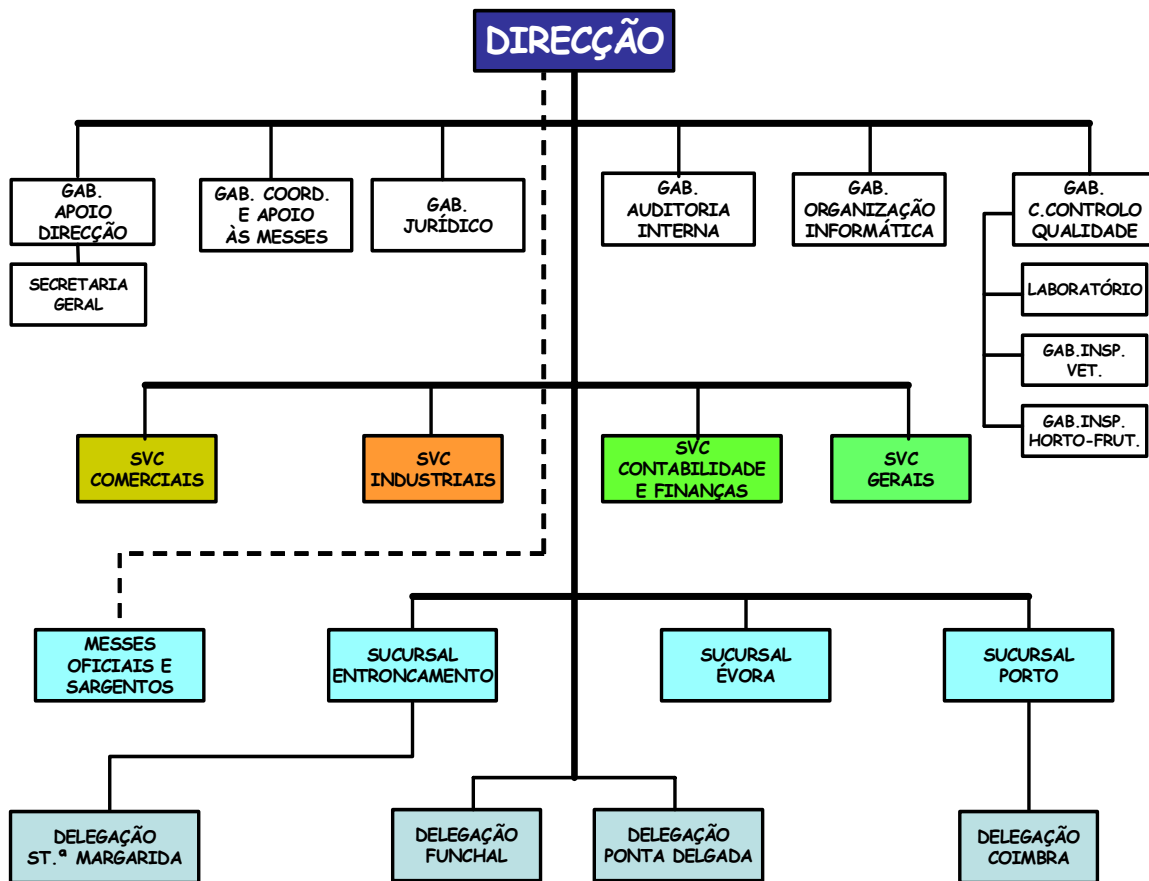


Figura 1 – Organograma actual da MM



## 2.2 Implantação Territorial

A MM com 111 anos de existência, teve necessidade de ir adaptando a sua estrutura e implantação territorial a fim de cumprir eficientemente as missões que lhe eram confiadas e dar resposta adequada às necessidades das entidades apoiadas.

Considerando os acréscimos e as reduções das necessidades de apoio às Forças Armadas, também os recursos humanos e a dispersão geográfica das instalações da MM foram sendo adaptados às diversas conjunturas.

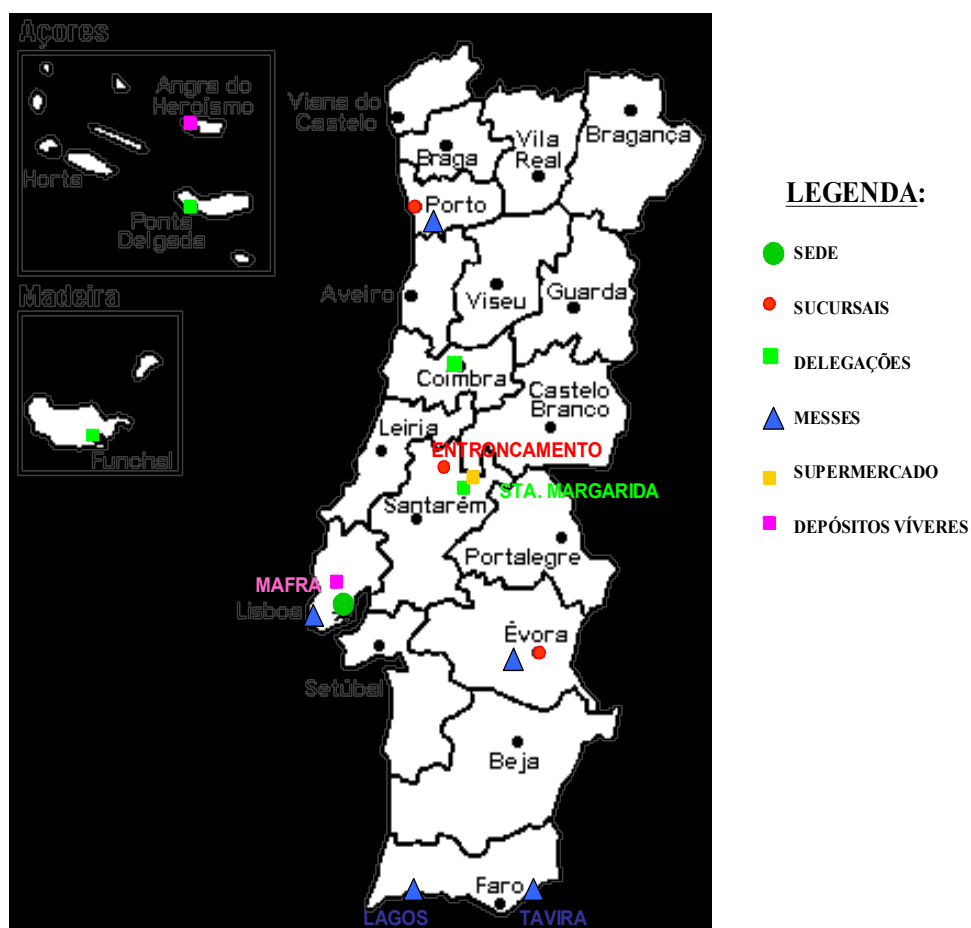


Figura 2 – Implantação Territorial da MM

## 2.2 Recursos Humanos

No que respeita aos recursos humanos, a MM define a estrutura e organiza a actividade em função da promoção, da qualificação profissional, científica e técnica dos trabalhadores e do espírito de equipa.

Como referido anteriormente, no presente ano a MM dispõe de 985 trabalhadores, tendo-se registado uma decréscimo do número de efectivos, como se pode comprovar através da análise do gráfico seguinte que reflecte as variações dos efectivos de pessoal militar e civil ao serviço da MM.

**Gráfico 1 – RECURSOS HUMANOS NA MANUTENÇÃO MILITAR**



**Fonte:** Relatório e Contas da MM de 1910 a 2004 e Estatística de 2005



# Parte II

## Enquadramento da Investigação



## CAPÍTULO I – Caracterização da Investigação

### 1. Apresentação da Problemática em Estudo

A oportunidade de elaborar um trabalho subordinado ao tema “A importância da MM no fornecimento de alimentação ao Exército” é um desafio que se coloca pelo facto de abranger uma temática que desperta curiosidade a todos aqueles que estão interessados pelos problemas relacionados com este tema, cuja importância tem vindo a aumentar, não só em função dos tempos, mas também em função das exigências por parte das autoridades competentes e dos consumidores finais.

Neste contexto, o presente trabalho assenta no processo de reestruturação da MM e a continuidade, ou não, do apoio que presta na alimentação a todas as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO), com ou sem capacidade de confecção, através da adopção de estratégias que sejam politicamente aceitáveis, técnica e financeiramente exequíveis.

A proposta final apresentada assenta nas opiniões recolhidas dos entrevistados que trabalham o actual modelo e que se dispuseram a falar sobre a temática.

### 2. Pressupostos

Este trabalho parte do pressuposto que o actual modelo de fornecimento alimentar está esgotado e desadequado, não indo ao encontro da presente realidade do Exército. Como tal, pensa-se que seria importante definir qual o futuro da MM para assim continuar a ser, ou não, o principal “Service Provider” da alimentação. Com vista a reestruturar o actual sistema de apoio às UEO, garantindo, assim, um melhor serviço segundo padrões rigorosos de controlo de qualidade dos alimentos e de condições de higiene e segurança alimentar.

### 3. Definição do Problema<sup>7</sup>

A “melhor forma de começar um trabalho de investigação consiste em esforçarmo-nos por enunciar o projecto sob a forma de uma pergunta de partida. Com esta pergunta o investigador tenta exprimir o mais exactamente possível aquilo que procura saber e compreender melhor” (Quivy, R. (1992). p.41) e facilitar a identificação do que efectivamente se deseja pesquisar.

Assim, de modo a servir como fio condutor da investigação apresenta-se o problema de que este trabalho trata:

**“ Qual será o modelo de fornecimento de alimentação mais adequado face à realidade actual do Exército? ”**

Tendo por farol desta investigação a obtenção da melhor resposta para esta questão, os objectivos gerais e específicos, a definição dos objectivos da investigação, a finalidade e a delimitação da investigação serão os que a seguir se descrevem.

<sup>7</sup> Ver Anexo A e B – Perspectivas de um Problema.



## **4. Definição dos objectivos da investigação**

### **4.1 Objectivo geral**

"A investigação é um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica (...). Por conseguinte, o investigador deve obrigar-se a escolher rapidamente um primeiro fio condutor tão claro quanto possível, de forma que o seu trabalho possa iniciar-se sem demora e estruturar-se com coerência" (Quivy et al, (2005) p. 31). Nenhum projecto adquire o seu significado se não se definir e explicitar claramente os objectivos a alcançar.

Deste modo, o objectivo geral desta investigação consiste em propor um novo modelo de fornecimento de alimentação para o Exército, com base no levantamento de três hipóteses possíveis de implementação para uma melhor resposta às necessidades actuais.

Não se pretende indicar uma nova Entidade capaz de realizar um novo sistema de fornecimento de alimentação, mas sim adaptar a actual estrutura da MM a uma missão diferente, passando de uma operação logística reabastecimento para uma lógica de prestação de serviços de restauração.

### **4.2 Objectivos específicos**

Em função do objectivo geral decorrem objectivos específicos, que derivam muitas vezes do facto de alcançar o objectivo geral. No que respeita a esta investigação os objectivos específicos serão:

- Análise do actual modelo de fornecimento;
- Caracterização e análise de três possíveis hipóteses de fornecimento de alimentação;
- Indicar as vantagens e os inconvenientes das hipóteses levantadas;
- Análise SWOT<sup>8</sup> da actual estrutura envolvente da MM.

---

<sup>8</sup> Ver Anexo C – Matriz SWOT.



## **5. Finalidade da investigação**

Segundo Hill e Hill (2000), citado por D'Oliveira (2007), os vários tipos de pesquisa podem ser analisados em função dos objectivos específicos tendo considerado três situações distintas:

### **➤ Investigação Pura**

O objectivo deste tipo de trabalho é descobrir novos factos de forma a testar deduções feitas teoricamente. Os trabalhos desenvolvidos neste âmbito poderão não ter uma aplicação prática imediata e visível; o seu objectivo poderá ser o enriquecimento do corpo teórico de uma determinada área científica.

### **➤ Investigação Aplicada**

O propósito deste tipo de pesquisa é a resolução a médio prazo de problemas práticos sendo as suas implicações claramente visíveis.

### **➤ Investigação Aplicável**

À semelhança da investigação aplicada também neste tipo de estudo se pretende contribuir para a resolução de problemas práticos mas num horizonte temporal mais limitado. Desta forma, as implicações destes trabalhos para além de visíveis serão imediatas.

De acordo com estes tipos de investigação, e tendo presente os objectivos atrás definidos, este trabalho é uma Investigação Aplicada, em que a questão central se prende com a proposta de um novo modelo de fornecimento de alimentação para o Exército.

É, então, finalidade deste trabalho a apresentação de um modelo resultante das hipóteses levantadas, tornando esta investigação importante na medida em que faz o estudo através da recolha das opiniões das entidades responsáveis pela alimentação no Exército.

## **6. Delimitação da investigação**

O maior delimitador deste trabalho foi o factor tempo, visto que apenas foi possível fazer o levantamento, a apresentação e a análise de, apenas, três hipóteses de implementação para o fornecimento alimentar ao Exército, não sendo realizável a experimentação das hipóteses levantadas.

Através das entrevistas exploratórias realizadas e da análise das hipóteses levantadas conseguiu-se chegar a uma possível proposta de fornecimento de alimentação para o Exército. Como tal, este trabalho não pretende ser uma solução ideal e finalizada, mas sim uma abordagem inicial em que ficam por abordar e explorar mais hipóteses de implementação. Tornando-se, assim, num projecto-piloto que poderá ser o ponto de partida para um próximo modelo de fornecimento da alimentação ao Exército Português.



## CAPÍTULO II – Enquadramento Teórico

A pluralidade dos trabalhos de que o processo de reestruturação dos EFE tem sido alvo, dá conta da sua complexidade enquanto objecto de estudo e enquanto área de difícil mudança.

Este capítulo pretende constituir-se como um levantamento das fontes correspondentes ao assunto pesquisado e como um instrumento de reflexão, em torno da problemática do fornecimento alimentar ao Exército. Assim, dentro desta óptica e, decorrente da problemática central, surge a necessidade de clarificar alguns conceitos de modo a entender da melhor forma o tema da investigação.

Neste sentido, apresenta-se a importância do conceito de **segurança alimentar** que é hoje uma exigência em qualquer serviço que envolva o fornecimento de alimentos de qualquer espécie. Outro ponto desenvolvido neste capítulo, relaciona-se com uma revisão crítica tendo por base os trabalhos realizados anteriormente acerca da temática.

### 1. A Alimentação

A procura de alimentação sempre constituiu um factor de evolução da espécie humana, e a satisfação uma necessidade básica essencial para a sobrevivência do Homem na sua inter-relação com os semelhantes e as outras espécies animais. As razões biológicas óbvias que condicionam a procura incessante de novos tipos de alimentação obrigaram à criação, constituição e desenvolvimento de entidades sociais e económicas que suprissem aquela necessidade, tornando-se numa actividade de grande relevo para a humanidade e para o desenvolvimento das sociedades.

### 2. A Segurança Alimentar

**Segurança alimentar** “é um conjunto normas de produção, transporte e armazenamento de alimentos visando determinadas características físico-químicas, microbiológicas e sensoriais padronizadas, segundo as quais os alimentos sejam mais adequados ao consumo. Estas regras são, até certo ponto, internacionalizadas, de modo a que as relações entre os povos possam atender às necessidades comerciais e sanitárias”<sup>9</sup>.

Segundo a **FIPA**<sup>10</sup> a *segurança alimentar* surge actualmente como uma das principais preocupações da Indústria Alimentar. Tal decorre da grande preocupação do consumidor com os alimentos que come diariamente e do receio que estes não sejam seguros para a saúde humana, ou seja, que não sejam inócuos.

Esta crescente preocupação deve-se essencialmente a três motivos: a urbanização da sociedade, o que levou a uma maior concentração da população nos centros urbanos e a um

<sup>9</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), em 05 de Abril de 2008

<sup>10</sup> Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares

consequente afastamento da actividade agrícola, para além de ser mais urbana a vida moderna tem muito menos tempo para confeccionar os alimentos. E por fim a grande sedentarização e a consequente maior preocupação com a dieta alimentar diferente e mais adaptada a esta vida sedentária. Foram estas evoluções da sociedade que provocaram uma nova relação com o alimento, havendo uma maior preocupação com a composição nutricional, a conservação e a distribuição dos alimentos.

Estas evoluções e preocupações por parte do consumidor fez com que a indústria alimentar produzisse alimentos mais adaptados às novas exigências e limitações de tempo e, simultaneamente, mais sofisticados na sua composição.

Segundo Fernandes<sup>11</sup> (2004), promover e garantir a segurança alimentar é hoje uma exigência em qualquer serviço que envolva o fornecimento de alimentos, crus ou cozinhados, com o objectivo de precaver e impedir possíveis infecções e intoxicações resultantes da falta de práticas de controlo higio-sanitário. Também a MM ou uma futura entidade responsável pelo fornecimento alimentar ao Exército, enquanto fornecedora de alimentos às UEO, não poderá ficar alheia a esta necessidade, cabendo-lhes salvaguardar a segurança alimentar ao longo do trajecto que os alimentos percorram até ao seu consumo.

A implementação de um sistema HACCP<sup>12</sup>, como um método preventivo de segurança alimentar torna-se importante na medida em que se adapta à necessidade de gestão das UEO que incluam no seu serviço a restauração, seja por via do serviço de “catering” seja através da confecção nas próprias instalações (ver Quadro 1).

**Quadro 1 – Esquemas de fornecimento de alimentação**



Adaptado da Revista Qualidade em Saúde, Julho/Setembro 2004

<sup>11</sup> Grupo SGS – Société Générale de Surveillance Portugal. A maior organização mundial no domínio da inspecção, verificação, análise e certificação.

<sup>12</sup> Hazard Analysis and Critical Control Point / Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo.





A implementação de um sistema HACCP além de reforçar a confiança dos consumidores possibilita a garantia do cumprimento da legislação alimentar em vigor, assim como reduz o risco de contaminação dos alimentos.

“Precisamente com o objectivo de reduzir o risco de contaminação alimentar, o sistema HACCP obriga ao cumprimento de um conjunto de requisitos que se passa a especificar” (Fernandes, (2004) p.34).

#### **a. Infra-estruturas**

Estão estabelecidos nos normativos vigentes os requisitos a cumprir ao nível das infra-estruturas das instalações de armazenagem, preparação, conservação e distribuição de alimentos – pavimento, tecto, paredes, janelas, portas, elevadores, ventilação (exemplo: exaustores), sistema de drenagem, iluminação (exemplo: lâmpadas protegidas com material inquebrável), requisitos das instalações sanitárias e vestiários do pessoal (exemplo: os vestuários e sanitários não comunicam directamente com as áreas de preparação; os lavatórios estão equipados com torneira de acção não manual, dispositivo de sabão desinfectante e dispositivo de secagem de mãos).

#### **b. Layout das instalações**

As instalações devem estar desenhadas de forma a permitir a separação de áreas sujas e limpas (exemplo: preparação dos alimentos crus/zona de confeção; zona de copa/zona de armazenagem de loiça limpa) e a evitar o cruzamento de circuitos "limpo" e "sujo" (exemplo: circuito de alimentos, lixo e loiça suja). As zonas de trabalho devem ser diferenciadas para carnes cruas, peixe cru, vegetais crus e produtos confeccionados. O equipamento deve estar instalado de forma a permitir uma higienização fácil e eficaz.

#### **c. Higiene pessoal**

Devem ser estabelecidas regras que assegurem o uso de fardamento adequado, completo e limpo; a monitorização do estado de saúde e tratamento de ferimentos ou infecções; o cumprimento de regras de higiene individual (ex. lavagem de mãos), atitudes e comportamento (ex. não fumar, não utilizar adornos, evitar tossir e espirrar próximo dos alimentos); acompanhamento, treino e formação do pessoal nas regras de higiene e segurança alimentar.

#### **d. Higiene das instalações**

Deve estar estabelecido um plano de higiene definindo os locais, frequência, método e responsabilidades de forma a assegurar a adequada limpeza das instalações.



### **e. Higiene dos equipamentos e utensílios**

Devem ser seleccionados materiais de fácil higienização e conservação (exemplo: ausência de madeira). Os equipamentos e utensílios devem estar em perfeito estado de higiene e conservação. Deve ser estabelecido um plano de higiene definindo os equipamentos, frequência, solutos (detergentes/desinfetantes), método de limpeza e desinfecção (exemplo: concentração, tempo de actuação). As acções de limpeza e desinfecção têm como objectivos a remoção de sujidades e a eliminação de microrganismos (exemplo: as temperaturas de lavagem e enxaguamento da máquina de lavar loiça devem ser 60 e 80-90°C respectivamente). Os utensílios, se não estiverem nas adequadas condições de higiene, podem ser focos de desenvolvimento microbiano, podendo originar contaminações cruzadas.

### **f. Controlo de pragas**

Nos locais de manipulação, preparação, armazenamento e exposição deve efectuar-se o controlo de insectos e roedores. Deve existir um plano de desinfestação adequado às pragas existentes nos locais. Os produtos utilizados devem ser adequados e autorizados.

### **g. Circuito dos lixos**

O circuito dos lixos deve ser diferente do circuito dos alimentos. Os detritos alimentares não devem ser acumulados nos locais de manipulação dos alimentos. Os detritos devem ser colocados em sacos fechados sendo armazenados num sítio isolado e em alguns casos com temperatura controlada (10-12°C), de forma a evitar o desenvolvimento microbiano e a contaminação cruzada.

### **h. Manutenção preventiva do equipamento**

Deve ser estabelecido um plano de manutenção preventiva de forma a garantir o funcionamento e a conservação do equipamento (exemplo: ar condicionado, exaustores, fogões, fritadeiras, máquina de lavar loiça, câmaras, etc.)

## **2.1 Requisitos de Higiene e Segurança Alimentar**

### **(1) Recepção**

A operação de recepção deve garantir que os alimentos aceites estejam em adequadas condições de higiene e segurança. Nesta fase devem ser controladas as condições de higiene das viaturas de transporte, a temperatura dos alimentos, as características do alimento e o estado de acondicionamento e embalagem dos alimentos (incluindo rotulagem), a fim de se verificar as condições de compra definidas com o fornecedor.



## **(2) Conservação**

Os alimentos devem ser conservados à temperatura adequada: ambiente seco ou temperatura controlada (refrigeração ou congelação); nesta etapa deve ser assegurada a rotação de stocks, inspecção do estado dos alimentos (incluindo o prazo de validade) e o controlo e registo de temperaturas. Os alimentos de origem animal devem ser conservados a uma temperatura entre 0 a 4°C, enquanto os outros alimentos podem ser armazenados a temperaturas inferiores a 6-8°C. Os alimentos congelados devem ser armazenados a uma temperatura igual ou inferior a -18°C e só é permitida a congelação de alimentos em equipamento adequado.

## **(3) Preparação e confeção**

Estas etapas permitem diminuir ou eliminar o risco de contaminação dos alimentos desde que verificadas as seguintes regras básicas:

- *Manipulação*: os alimentos crus devem ser manuseados de forma separada dos alimentos confeccionados;
- *Descongelação dos alimentos antes da preparação*: deve ser feita a uma temperatura máxima de 4°C, devendo os produtos de origem animal ser utilizados num prazo máximo de 24 horas. A recongelação de um produto descongelado é proibida;
- *Lavagem e desinfecção*: os legumes e frutos frescos destinados a serem consumidos nesse estado devem ser lavados e desinfectados com a ajuda de um produto autorizado;
- *Confeção*: o tempo e a temperatura de confeção devem ser suficientes para a destruição de microrganismos. Deve ser atingida a temperatura de 75°C no centro do produto, a fritura deve ser realizada no máximo a 180°C e as gorduras e óleos da fritura devem ser controlados através da inspecção visual e de testes rápidos de forma a identificar a percentagem de compostos polares/grau de degradação (máximo 25%);
- *Arrefecimento*: os alimentos confeccionados devem ser mantidos à temperatura superior a 60°C ou devem ser arrefecidos de forma rápida (atingir 10°C em duas horas).

## **(4) Conservação**

Após preparação os produtos devem ser mantidos a uma temperatura igual/inferior a 5°C ou igual/superior a 60°C (exemplo: banho-maria a 80-90°C).

## **(5) Distribuição/Transporte**

Nesta etapa devem ser tomadas medidas de forma a evitar a contaminação dos alimentos que já estão preparados para serem servidos aos utentes. No empratamento devem ser utilizados utensílios apropriados para manipular os alimentos e não as mãos. Os produtos devem ser protegidos de forma eficaz e o transporte deve ser realizado em viaturas e/ou recipientes destinados exclusivamente para este fim.



## **(6) Serviço ao consumidor final**

O pessoal que manuseia os alimentos deve respeitar as regras de higiene pessoal, nomeadamente lavar as mãos cuidadosamente e manusear os alimentos de forma correcta. No caso de existir a necessidade de reaquecimento, este deve ser efectuado o mais próximo possível da hora de ser servido e assegurar que os produtos atinjam a temperatura de 75°C. Os alimentos devem chegar ao consumidor a uma temperatura mínima de 60°C. Por seu lado, os alimentos confeccionados que tenham sido expostos a uma temperatura inferior a 60°C durante um período superior a duas horas devem ser rejeitados.

## **3. O Fornecimento Alimentar ao Exército**

A instituição militar, sempre foi um campo privilegiado para que quando surjam dificuldades se possam encontrar rapidamente novas formas adaptadas às realidades emergentes, e actuais. Desde as grandes campanhas militares até às modernas guerras do século XXI, que é condição "sine qua non"<sup>13</sup> a alimentação correcta, atempada e adequada das tropas para o sucesso no campo de batalha.

O actual contexto económico e financeiro em que se encontra a MM exige redefinir o seu enquadramento jurídico, delineando quais as actividades imprescindíveis à consecução dos interesses do Exército e da Defesa Nacional.

Impõe-se por isso, um esforço no sentido de adequar a MM aos novos tempos, o que exige a sua indispensável modernização e racionalização, adequada ao prestígio e eficiência, que sempre demonstrou no exercício das missões que lhe foram confiadas (Director da MM).

Foi neste sentido que houve a necessidade de repensar as competências e as atribuições do Estabelecimento na área da alimentação, tendo em vista, a continuidade da sua missão, assim como, a superação das carências do Exército em outros locais que não Portugal.

O estudo "A problemática dos abastecimentos ao Exército – Análise Estratégica conducente à Reestruturação da Manutenção Militar" de 2004 foi um modesto contributo para reavivar a importância dos abastecimentos e sobretudo dignificar o prestígio e exaltar o papel desempenhado ao longo da história da MM.

O presente estudo decorria da extinção do Serviço Efectivo Normal (SEN) e da profissionalização das Forças Armadas (FA), o que levou a que a disponibilidade dos militares para o exercício de funções na área da confecção de alimentos, ficasse com uma expressiva falta de meios humanos.

No âmbito das medidas governamentais que preconizavam a profissionalização das FA, previa-se a redução de efectivos, que evidenciou a necessidade de libertar militares para a

---

<sup>13</sup> "sine qua non" – termo em latim – "sem o qual não pode ser"

componente operacional, nomeadamente os que desempenhavam funções na área da alimentação. Estaria, ainda, assegurado o controlo de qualidade assim como a manutenção de reservas estratégicas, para fins militares e de interesse público.

As modalidades propostas e equacionadas tinham como objectivo desenvolver uma metodologia que favorecesse a implementação de um novo modelo de gestão da alimentação ao Exército, adequado à nova realidade pós SEN, contudo tal objectivo não foi concretizado.

Ainda em 2004, em continuidade do anterior surge um outro estudo intitulado “Um novo conceito de Alimentação para o Exército: um imperativo de mudança, de qualidade e oportunidade”, em que foi elaborada uma análise estratégica que se caracterizava pelo pressuposto base que a MM seria um interlocutor e um “service provider” único para a área da alimentação ao Exército.

Assumiram-se premissas onde já naquela altura se apontava a débil situação económico-financeira devido ao envelhecimento da estrutura industrial e de armazenagem, aos equipamentos para confecção de alimentação insuficientes e à frota de transportes deficiente que não dava garantias futuras. Esta análise estratégica concluiu que as medidas a tomar relativas à reestruturação da MM, teriam que ser fruto de uma análise mais profunda e ponderada, admitindo contudo, que teria de ser contemplado o desinvestimento em património alienável, em áreas consideradas desnecessárias ao cabal cumprimento da missão da MM e deveria realizar-se o investimento necessário nas áreas absolutamente importantes. De referir no entanto que as ameaças à sua viabilização eram e ainda são externas à própria MM, impossibilitando assim, o seu controlo e eliminação.

O estudo em causa apresentava as seguintes modalidades:

1. **Caracterização dos “Clientes”** (quanto à orgânica e quanto à situação geográfica);
2. **Levantamento das modalidades** (fornecimento de géneros para confecção; fornecimento de refeições pré-confeccionadas; fornecimento de Refeições Confeccionadas e confecção e distribuição de refeições no local onde as tropas estiverem);
3. **Proposta de apoio tipo para UEO tipo** (para as unidades, os estabelecimentos e os órgãos);
4. **Efectivos a apoiar;**
5. **Preçário.**

As modalidades propostas, cada uma por si ou conjugadas, poderiam satisfazer as necessidades das UEO do Exército, já que conseguiam dar satisfação às necessidades de apoio, conforme as características orgânicas e geográficas de cada uma.

A modalidade “fornecimento de géneros para confecção” era vista como a preferida pelas UEO, uma vez que já possuíam pessoal dedicado a assegurar o serviço de alimentação e afeiçoavam boas instalações no que diz respeito a cozinhas e refeitórios.



Para o sucesso desta proposta era fundamental garantir a contribuição e o apoio por parte do Comando da Logística, nomeadamente no que se refere à necessidade de rever e actualizar os preços praticados por diária de rancho fornecido para valores adequados à realidade, bem como para a renovação dos equipamentos de cozinha instalados nas UEO, o que não se veio a realizar.

## CAPÍTULO III – Enquadramento Metodológico

Neste capítulo apresentam-se as metodologias utilizadas para atingir os objectivos definidos. É desenvolvido o método de abordagem, os procedimentos, as técnicas e a descrição dos procedimentos de análise e recolha de dados.

Por último, apresenta-se a análise e a discussão dos resultados.

### 1. Metodologias e Métodos

A metodologia científica a que se recorreu neste Trabalho de Investigação Aplicada, permite ir ao encontro dos objectivos previamente estabelecidos. Assim, e indo ao encontro dos objectivos propostos, utilizou-se preferencialmente uma **metodologia de abordagem qualitativa**. Contudo, estamos em presença de um trabalho que utiliza um processo específico para o de uma investigação qualitativa. Com a necessidade de colocar interrogações claras acerca da natureza dos fenómenos e da realidade que nos rodeia, é necessário ter-se **método**. Tal método denomina-se método científico e é “a arte de interrogar a natureza dos fenómenos, ordenando os factos em relações lógicas, coerentes e objectivas que explicam os factos experimentais” (Carvalho, 2002, p. 92).

Perante esta definição, para a elaboração deste **estudo de caso** utilizou-se o método hipotético-dedutivo, pois segundo Carvalho (2002), este método parte de **hipóteses** formuladas pelo investigador com base em premissas, tendo por isso como ponto de partida os problemas que o próprio investigador identificou. Assim este método tem como ponto de partida as lacunas existentes nos conhecimentos existentes.

Numa primeira fase foram efectuadas entrevistas exploratórias, não directivas, no sentido de recolher opiniões sobre temáticas de interesse para a investigação. Num segundo momento, foram efectuadas entrevistas às entidades a quem compete alguma responsabilidade sobre este tema.

Nesta investigação, **estudo de caso** é tido como um “desenho” de investigação que pode ser conduzido no quadro de paradigmas bem distintos, como o positivista, o interpretativo e o crítico. Pretendendo-se uma investigação profunda da realidade em estudo (sendo esta limitada), tem-se como linha de abordagem o método de análise intensiva. Este método de investigação “decompõe-se” nos instrumentos que mais à frente se apresentam.



## 1.1 Estudo de Caso

“Se o estudo de caso for cientificamente feito, isto é, a partir de apreciações (“judgements”) feitas em função de critérios nitidamente definidos, este método pode desempenhar um papel muito importante no desenvolvimento de uma ciência, ao trazer materiais sobre os quais poderão ser acrescentadas outras pesquisas”

**(Miallaret, (1985) p.87)**

O Estudo de Caso neste Trabalho de Investigação Aplicada surge no âmbito do actual processo de reestruturação da MM, Estabelecimento Fabril do Exército Português. De acordo com o Despacho n.º 18 871/2007, de 27 de Julho, dos Ministros de Estado e das Finanças e da Defesa Nacional, publicado no DR n.º 162, II Série de 23 de Agosto – O Grupo de Trabalho que foi criado em resultado dos estudos e das avaliações efectuados no âmbito da reestruturação da MM e das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento apontam para soluções baseadas na redução dos custos de funcionamento e na optimização da prestação dos serviços assegurados por estas unidades.

Para Hopkins (1985) cit. in Procópio (2005), Estudo de Caso é como “un análisis relativamente formal de un aspecto de la vida del aula”. Neste trabalho, e segundo Procópio (2005), o Estudo de Caso será um método de investigação qualitativa que se concentra sobre o estudo do actual processo reestruturação da MM, para que seja possível propor uma solução de fornecimento de alimentação face à realidade actual do Exército.

## 2. Apresentação e caracterização das hipóteses

A construção e elaboração de hipóteses constituem a forma mais adequada de conduzir uma pesquisa rigorosa e cientificamente fundamentada, uma vez que fornece ao trabalho de pesquisa as orientações básicas a seguir.

Uma hipótese apresenta-se como “uma resposta provisória a uma pergunta” (Quivy, R. (1992). p.119) de forma a confirmá-la ou não.

As hipóteses enunciadas, para além de serem ideias sustentadas de possíveis respostas ao problema em questão, são fruto da análise das características e das necessidades da estrutura do Exército, de acordo com a situação geográfica e as possibilidades de apoio que são e que podem vir a tornar-se disponíveis.





Para o presente trabalho foram formuladas três hipóteses que estão seguidamente enunciadas e depois descritas.

▪ **Hipótese A: Distribuição de géneros para confecção no local**

**Modalidade 1** – Utilizando meios próprios para distribuição a partir de um armazém central;

**Modalidade 2** – Entrega pelos fornecedores nos locais de confecção;

**Modalidade 3** – Contratação de empresa de distribuição para transporte a partir de armazém central.

▪ **Hipótese B: Confeção centralizada**

Fornecimento de refeições confeccionadas a partir de locais de confecção nas zonas do país onde se encontram situadas várias UEO.

▪ **Hipótese C: Serviço de "catering"**

Contratação de entidade externa para fornecimento de alimentação confeccionada.

Estas modalidades, de “per si” ou conjugadas, poderão satisfazer a necessidade das UEO do Exército, já que conseguem dar satisfação às necessidades de apoio conforme as características de cada uma.

A apresentação destas hipóteses permite constatar que existe uma dimensão que se repete na hipótese A e B, é a que se refere à implantação territorial, à experiência e “know-how” na área da alimentação, e ainda à dispersão geográfica do dispositivo do Exército. Estão assegurados os pressupostos da missão actualmente atribuída à MM e que tem como 1ª prioridade o reabastecimento de alimentação às tropas.





## **a. Hipótese A: *Distribuição de géneros para confecção no local***

Esta modalidade será aplicável naquelas UEO que já possuem pessoal profissional a assegurar o serviço de alimentação e que disponham de boas instalações no que diz respeito a cozinhas e refeitórios.

### **(1) Descrição e condições higio-sanitário actuais**

De um modo geral o fornecimento de géneros é feito actualmente em duas variantes:

- Os géneros não refrigerados e não congelados são fornecidos, em regra, nas instalações da MM onde as entidades apoiadas deslocam viaturas e pessoal para efectuar o transporte dos géneros de que necessitam. Verifica-se que este transporte por parte das entidades apoiadas é frequentemente inadequado e não respeita a legislação em vigor e os regulamentos dedicados ao transporte de alimentos.
- Os géneros refrigerados e congelados são transportados em viaturas da MM. As viaturas actualmente disponíveis não satisfazem integralmente as necessidades de transporte quer em volume de carga quer em capacidade efectiva de produção de frio.

### **(2) Modalidades possíveis de implementação**

- **Modalidade 1** – Utilizando meios próprios para distribuição a partir de um armazém central;
- **Modalidade 2** – Entrega pelos fornecedores nos locais de confecção;
- **Modalidade 3** – Contratação de empresa de distribuição para transporte a partir de armazém central.

### **(3) Vantagens**

(apresentadas nos Resultados)

### **(4) Desvantagens**

(apresentadas nos Resultados)



## **b. Hipótese B: Confeção centralizada**

Fornecimento de refeições confeccionadas a partir de locais de confeção nas zonas do país onde se encontram situadas várias UEO.

Esta modalidade de apoio corresponde a um serviço que engloba a confeção e o fornecimento de refeições cozinhadas e prontas a servir.

### **(1) Descrição**

As refeições são confeccionadas numa cozinha central e são transportadas a quente para os refeitórios das entidades apoiadas. As cozinhas envolvidas neste serviço assumem o papel da confeção centralizada que servirá um determinado número de entidades apoiadas, cozinhando e acondicionando as refeições a serem transportadas. Esta modalidade será adequada às UEO que não detenham pessoal nem instalações para proceder à confeção da alimentação ou cujo reduzido número de efectivos não justifique a confeção na Unidade.

Este tipo de confeção centralizada terá mais regras, sendo certo que estas cozinhas centrais processem um número bastante elevado de refeições, exigindo níveis de organização de trabalho mais elevados para aumentar a eficiência. O acondicionamento e o transporte das refeições preparadas representam pontos críticos para a Segurança Alimentar, por isso serão necessários mais requisitos específicos a seguir tais como a deposição das refeições em recipientes apropriados, caixas isotérmicas estanques que são transportadas aos refeitórios de destino em viaturas também com condições isotérmicas.

### **(2) Controlo higio-sanitário**

O principal requisito higio-sanitário é que a temperatura das refeições cozinhadas seja mantida sempre acima dos 65°C, desde a confeção até que chegue ao consumidor final. Para garantir o cumprimento deste requisito é necessário montar um sistema de controlo térmico que inclua o momento de acondicionamento nas caixas isotérmicas, o momento em que as refeições chegam ao self-service ou à copa. Também será necessário quando as refeições são mantidas em banho-maria ou estufa. Por outro lado, o transporte destas refeições com equipamento isotérmico só é admissível se o tempo de transporte for inferior a uma hora, caso contrário terão de ser consideradas alternativas que contemplem a produção de calor durante o transporte.

## Hipótese C: Serviço de "catering"

Contratação de entidade externa para fornecimento de alimentação confeccionada.

Esta modalidade representa uma evolução importante em relação ao sistema actual de fornecimento de alimentação em que teria de ser muito bem equacionado todo o processo de contratação de empresas na área da restauração para servir o Exército.

### (1) Descrição

Este serviço corresponderia a um sistema em que uma empresa ou várias empresas com vasta experiência na restauração e "catering" tomariam a seu cargo a confecção e distribuição de refeições nas instalações, ou não, das UEO.

## 3. Instrumentos de Recolha de Dados

Para a realização deste trabalho não havendo necessidade de elaborar um inquérito por questionário, procedeu-se apenas à recolha de dados preexistentes. Para tal, recorreu-se a um conjunto de instrumentos de recolhas de dados, que passam por: **observação participante** usufruindo do conhecimento dos participantes que se encontram a desempenhar funções; **análise documental** (relatórios, leis, informação estatística variada e outros variadíssimos documentos que permitiram obter referências concretas sobre o contexto e o problema em análise, mas a principal fonte de investigação que contem os elementos centrais para esta pesquisa é o *processo de reestruturação decorrente*); **pesquisa bibliográfica** (onde se apresenta, tipifica e resume-se o que já foi escrito sobre a MM); **entrevistas directivas** (questões que se colocaram aos responsáveis no actual sistema); contacto com **informadores privilegiados** (interlocutores privilegiados da Manutenção Militar e do Exército / Orientador e Co-Orientadores deste Trabalho de Investigação). Utilizaram-se, ainda, como instrumento de recolha de dados as **visitas ao Comando da Logística**.

Adicionalmente, procedeu-se a uma recolha documental para criar o corpo de conceitos que fundamenta as hipóteses levantadas. A justificação dos resultados será feita por intermédio de entrevistas a entidades<sup>14</sup> responsáveis pela gestão do fornecimento da Alimentação.

---

<sup>14</sup> Responsáveis no actual sistema.



### 3.1 População e Amostra

Neste trabalho não é possível indicar a população estudada pois não é sobre uma população que incide o estudo. Noutro tipo de estudo seria importante dizer que a elaboração do problema inicial determinava a população a estudar. Mas o problema aqui estudado leva-nos a concluir que a população e a amostra (parte da população) **são coincidentes**, de onde se pode assegurar que os entrevistados<sup>15</sup> são as únicas pessoas que podem ser abordados acerca desta problemática.

Foram efectuadas entrevistas às seguintes entidades<sup>16</sup> que se dispuseram a dar o seu contributo para esta investigação:

- Tenente-General, Comandante da Logística – QMG
- Major-General, Director de Finanças – DFin
- Major-General, Director de Aquisições – DAq
- Major-General, Director de Material e Transportes – DMT
- Coronel, Director de Serviços de Planeamento e C ordenação – MDN
- Coronel, Director da MM
- Tenente-Coronel, Subdirector da MM
- Tenente-Coronel, Chefe da Repartição de Reabastecimento e Serviços da DMT
- Tenente-Coronel, Chefe dos Serviços de Contabilidade da MM
- Major, Chefe dos Serviços Comerciais da MM
- Major, Chefe dos Serviços de Contabilidade das OGME

---

<sup>15</sup> Responsáveis no actual sistema e potenciais responsáveis no sistema a propor.

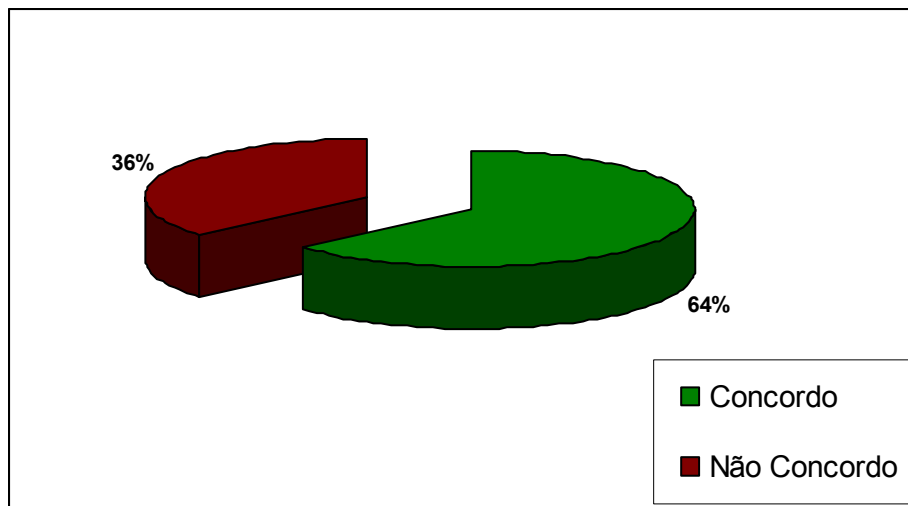
<sup>16</sup> Apêndice 1 – Guião de entrevista.

## 4. Resultados

Os resultados obtidos nesta investigação aplicada provêm da aplicação dos instrumentos de recolha de dados. Tornou-se também objectivo específico desta investigação analisar e apresentar uma ligação lógica com o problema de investigação proposto a estudo.

Serão apresentadas e examinadas as ligações lógicas entre o problema, as questões de investigação e as hipóteses que foram formuladas. Para que não exista nenhuma diferença nos resultados, estes foram privilegiadamente retirados das respostas dadas às perguntas da entrevista estruturada feita às entidades<sup>17</sup> responsáveis.

Desde logo ressalta-se que 64% dos entrevistados concordaram com o pressuposto inicial do trabalho: - o actual modelo de fornecimento alimentar está esgotado e desadequado, não indo ao encontro da presente realidade do Exército.



**Gráfico 1 – Opinião dos entrevistados que concordaram com o pressuposto inicial do trabalho**

### 4.1 Resultados obtidos relativos à análise do actual modelo de fornecimento

Da análise consumada, pela observação, do actual modelo de fornecimento de géneros para as cozinhas das UEO pode-se destacar entre as irregularidades mais frequentes, a inaptidão dos locais de armazenagem, que já não possuem as mínimas condições para que aí se depositem os alimentos. As actuais viaturas utilizadas, para a distribuição, também não possuem as condições necessárias, desde a falta de higiene dessas mesmas viaturas à falta de formação do pessoal encarregado do transporte e da estiva da viatura. Para além disso, as viaturas actualmente disponíveis não satisfazem integralmente as necessidades de transporte ao nível do volume de carga, da capacidade efectiva de produção de frio e da operacionalidade, já que a idade média do parque de viaturas de frio é superior a 10 anos.

<sup>17</sup> Responsáveis no actual sistema e potenciais responsáveis no sistema a propor.

No caso de o fornecimento de géneros às entidades apoiadas continuar a ser da esfera de acção da MM terão de ser criadas as condições para obviar os inconvenientes descritos. Serão necessárias aquisições de viaturas frigoríficas para congelados/refrigerados que permitam a manutenção das temperaturas de congelação compartimentadas, para ,assim, possibilitar o transporte simultâneo de alimentos refrigerados e congelados. Também será necessário a aquisição de viaturas de caixa isotérmica para todos os géneros não congelados ou refrigerados e também para transporte de frescos (pescados e legumes) para percursos inferiores a uma hora.

## **4.2 Vantagens e desvantagens apontadas pelos entrevistados**

### **4.2.1 Relativamente à Hipótese A: *Distribuição de géneros para confecção no local***

**Modalidade 1** – Utilizando meios próprios para distribuição a partir de armazém central;

**Modalidade 2** – Entrega pelos fornecedores nos locais de confecção;

**Modalidade 3** – Contratação de empresa de distribuição para transporte a partir de armazém central.

#### **a. Vantagens**

**(1) Economia de meios** – Actualmente deslocam-se diariamente à sede da MM uma média de 16 viaturas e 30 militares para proceder ao transporte de géneros para as UEO da zona de Lisboa, ao qual acresce o fornecimento de géneros refrigerados e congelados que é efectuado pela MM.

**(2) Condições higio-sanitárias** – A utilização de viaturas apropriadas ao transporte de alimentos garantirá que as condições exigidas de isolamento ao meio exterior e de temperatura de transporte possam ser mantidas, bem como facilitará os procedimentos de higienização das viaturas. Esta situação permitirá a alocação de pessoal a estas funções o que permitirá que se exerçam acções para informação e formação do pessoal em Higiene e Segurança Alimentar.

**(3) Inspecção e fiscalização** – A actual situação do transporte dos géneros leva a uma grande diluição das responsabilidades, tornando pouco efectivas as acções de inspecção e fiscalização das condições de higiene e segurança alimentar durante o transporte. A atribuição destas responsabilidades ao Gabinete de Controlo da Qualidade na actual estrutura da MM facilitará a inspecção e fiscalização dos procedimentos e a implementação de medidas de controlo, como é o caso do controlo térmico durante o transporte.

#### **b. Desvantagens**

Necessidade de aquisição de novas viaturas de transporte de géneros. Terá de ser feito um investimento que implicará a aquisição de algumas viaturas (entre 5 a 10 viaturas) para congelados/refrigerados e também outras tantas viaturas com caixa isotérmica, num total de



compra de cerca de 20 viaturas. De realçar que mesmo na ausência de qualquer alteração no actual sistema de fornecimento de alimentação, a necessidade da renovação do parque de viaturas que transportam alimentos para as UEO é premente há muitos anos.

#### **4.2.2 Relativamente à Hipótese B: *Confecção centralizada***

Fornecimento de refeições confeccionadas a partir de locais de confecção nas zonas do país onde se encontram situadas várias UEO.

##### **a. Vantagens**

As vantagens desta modalidade estão directamente relacionadas com a economia de meios materiais e humanos que está também associada à centralização das operações de confecção dos alimentos. Também é previsto uma economia nos consumos e uma redução dos desperdícios.

Torna-se provável a possibilidade de que as operações de confecção sejam supervisionadas e efectuadas por profissionais de culinária pelo que se espera uma melhoria muito acentuada da alimentação confeccionada. Estas cozinhas centrais deverão também beneficiar de bons equipamentos e “lay-out” de boa concepção o que facilitará a implementação de boas práticas e oferecerá condições para garantir a Seguranças Alimentar.

##### **b. Desvantagens**

Terá de ser feito um investimento que implicará a aquisição de equipamentos apropriados para acondicionamento e transporte, e disponibilizadas viaturas de caixa isotérmica para este fim. A instalação e operacionalidade poderão implicar investimentos consideráveis que têm de ser suportados.



### **4.2.3 Relativamente à Hipótese C: Serviço de "catering"**

Contratação de entidade externa para fornecimento de alimentação confeccionada.

#### **a. Vantagens**

A introdução desta metodologia afiguraria uma mudança radical na realidade actual das UEO. Este sistema representaria a situação em que uma empresa ou várias empresas com vasta experiência na restauração e "catering" tomariam a seu cargo a responsabilidade do serviço de alimentação, desde a aquisição dos géneros até ao prato do consumidor final. Este sistema permitiria a libertação de todo o pessoal envolvido nas tarefas diárias da alimentação para a operacionalidade. Também estariam facilitadas as actividades internas de auditoria e as actividades de inspecção e controlo uma vez que todos os procedimentos ao longo do trajecto dos alimentos teriam uma coordenação única, externa e certificada.

#### **b. Desvantagens**

Possivelmente esta modalidade implicaria uma perda total da actual autonomia do Exército na área da alimentação. Incorria-se o erro da externalização completa e ficaria o Exército completamente dependente de um serviço prestado por uma empresa ou várias, que passado algum tempo depois de já não existirem cozinhas nem pessoal nas UEO, essas entidades seriam capazes de imporem outras condições para executarem o mesmo fornecimento.





## 5. Discussão dos Resultados

Tendo em conta a pertinência desta investigação decidiu-se apresentar neste capítulo apenas a discussão dos resultados relativos à resposta ao problema que fica assente na proposta seguinte:

PROBLEMA INICIAL: **“Qual será o modelo de fornecimento de alimentação mais adequado face à realidade actual do Exército?”**

PROPOSTA DEFENDIDA: **Confeção centralizada** – Fornecimento de refeições confeccionadas a partir de locais de confeção nas zonas do país onde se encontram situadas várias UEO, com géneros entregues pelos fornecedores nesses locais de confeção.

A presente proposta é feita com base nas entrevistas realizadas que permitiram a elaboração de uma análise SWOT, relativa à actual estrutura envolvente da MM. Perante isto, torna-se necessário definir as estratégias internas que concorrem para o melhor aproveitamento dos pontos fortes da organização e a rectificação dos pontos fracos. Em simultâneo, serão definidas as estratégias externas e o melhor aproveitamento das oportunidades que surgem para a organização. Esta avaliação encontra-se perfeitamente identificada de acordo com a seguinte análise SWOT<sup>18</sup>.

### 5.1 Análise SWOT

#### a. Caracterização

A alimentação passaria a estar incluída na Direcção de Aquisições do Comando da Logística onde passaria a existir um gabinete responsável pelas aquisições alimentares para o Exército. Esse gabinete divulgaria um catálogo de compras com indicação dos fornecedores de géneros e respectivas condições contratuais. A MM prestaria apoio diário e prioritário ao Exército onde estivesse, garantindo a segurança alimentar (controlo da qualidade) na aquisição, armazenagem e distribuição de géneros para confeção ou o fornecimento de alimentação, nas modalidades de confeccionada e de serviço completo.

Mantendo-se a importância de manutenção de reservas estratégicas para fins militares e de interesse público será necessário constituir algumas reservas estratégicas.

---

<sup>18</sup> Ver Anexo C – Matriz SWOT



## **b. Pontos Fortes**

- (1) Redimensionamento da Estrutura e capacidades instaladas
- (2) Nova Implantação territorial a partir da que existe actualmente
- (3) Experiência e "Know How"
- (4) Permitia a libertação de recursos humanos
- (5) Sistema de controlo de qualidade ao nível da cadeia logística
- (6) Capacidade para garantir a manutenção de reservas estratégicas para fins militares e de interesse público, nomeadamente em trigo, farinha, pão, produtos secos, água, conservas e rações de combate
- (7) Possibilidade de proporcionar as modalidades de géneros para confeccionar ou de alimentação confeccionada
- (8) Capacidade de armazenagem da actual estrutura

## **c. Pontos Fracos**

- (1) Grande investimento para modificar a estrutura existente
- (2) Envelhecimento estrutura de armazenagem existente e sem condições
- (3) Frota de transportes deficiente
- (4) Imagem actual da MM detida pelo único cliente – Exército
- (5) Sistema de informação (AS400) desactualizado

## **d. Ameaças**

- (1) Possível passagem da nova travessia do Tejo na actual estrutura
- (2) Projecto Municipal de requalificação urbana entre o Parque das Nações e Santa Apolónia que abrange a zona sul da MM
- (3) Concorrência do Mercado Privado

## **e. Oportunidades**

- (1) Possibilidade de alienar património com vista ao reequilíbrio financeiro
- (2) Investimento em equipamentos industriais e em algumas infra-estruturas
- (3) Assegurar reservas estratégicas para as FA e/ou no interesse público
- (4) Libertação de efectivos militares afectos à área da alimentação, para a componente operacional
- (5) Melhoria da qualidade com um novo serviço de alimentação
- (6) Possibilidade de fornecimento a outras entidades públicas
- (7) Aproveitamento da estrutura tecnológica do Exército - INTRANET<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Manual inserido na aplicação – Anexo D

## CONCLUSÕES

Através deste trabalho de investigação foi possível apresentar uma proposta bastante exequível, uma vez que os aspectos positivos se sobrepõem de forma substancial aos negativos. No entanto, uma análise mais profunda, a realizar por outros trabalhos futuros poderá produzir outras modalidades de acção mais firmes e fundamentadas, para uma adequada tomada de decisão superior. De referir que a proposta apresentada poderá ser aplicada ao Exército, não obstante a dimensão da estrutura deste constituir uma dificuldade à sua exequibilidade.

Este trabalho de investigação foi iniciado partindo do pressuposto de que é necessário alterar o actual modelo de fornecimento de alimentação ao Exército. Esta presumível suposição foi ganhando contornos cada vez mais próximos da realidade aquando da realização das entrevistas, de onde foi possível concluir que a prática actual de fornecimento alimentar está esgotada e desadequada, não indo ao encontro da presente realidade do Exército, apresentando-se como resultado puro desta investigação e agora aqui como uma convicção profunda.

A proposta apresentada proporciona uma efectiva redução do pessoal empregue contribuindo assim para uma redução com os custos de pessoal. Considera-se por isso que o modelo aqui proposto é o que mais serve os interesses do Exército apesar das alterações efectuadas no dispositivo territorial do Exército, com consequências directas na qualidade e tipo de apoio logístico a prestar pela MM.

A MM reúne condições que podem contribuir para a garantia da segurança alimentar, quer no apoio logístico diário ao Exército e/ou às FA, quer às populações, em situações de crise, na medida em que contempla na sua orgânica um gabinete de coordenação e controlo de qualidade, com as vertentes horto-frutícula e veterinária e um laboratório, com valências na área da bromatologia. Neste sentido, a MM vocacionada para assegurar o apoio logístico, se implementar os serviços de alimentação como *Confecção centralizada* – fornecimento de refeições confeccionadas a partir de locais de confecção nas zonas do país onde se encontram situadas várias UEO, com géneros entregues pelos fornecedores nesses locais de confecção, não só permitirá a libertação de efectivos militares, adstritos à área da alimentação, como ainda garantirá a melhoria da qualidade, com responsabilidade total e com a respectiva satisfação dos utentes, sem negligenciar a rentabilização dos meios empregues. Com a inclusão da alimentação na Direcção de Aquisições do Comando da Logística poder-se-iam obter economias de escala pela negociação.

Pelo redimensionamento da estrutura e capacidades instaladas na actual MM e também pela perda da negociação, são libertados recursos humanos, da área comercial.



Apesar das grandes dificuldades económico-financeiras que a actual MM atravessa, bem como o indispensável investimento para a melhoria da estrutura de produção e de distribuição, julga-se que, reestruturada, poderá ainda desenvolver com eficiência, as atribuições como um "Estabelecimento de Logística, de produção e de gestão de Messes".

Para além deste trabalho deverá ser devidamente fundamentado por um estudo mais pormenorizado, importantes aspectos como:

- Definição da missão;
- Regime jurídico e respectiva autonomia;
- Re-definição do sistema de informação;
- Organização;
- Efectivo de pessoal;
- Património e investimento.

Destes aspectos destacam-se, para além da definição da missão, o levantamento dos processos de negócio e a arquitectura dos sistemas de informação.

Os processos de negócio entram em linha de conta com os objectivos a alcançar e com os recursos e actores envolvidos. Trata-se de uma sequência de actividades que devidamente estruturadas atingem eficaz e eficientemente os objectivos.

Os sistemas de informação são, cada vez mais, o sistema nevrálgico das organizações, viabilizando a sua actuação e suportando os fluxos informacionais intra e inter-organizações.

O posicionamento estratégico, a missão, os objectivos e atribuição da MM devem ser adequados face às necessidades actuais das FA tomando em consideração o Conceito Estratégico Militar e o desenvolvimento e capacidade actual das indústrias civis.

Com a aprovação da proposta defendida e a manutenção do apoio por parte da MM garante-se a não intrusão nas UEO de elementos não militares em tarefas diárias assim como um melhor serviço, com maior flexibilidade e economias em virtude do volume de negócio existente.

Com a convicção de que este é apenas mais um passo para uma mudança necessária, conclui-se que a MM é uma estrutura antiga, que foi construída para dar resposta a uma realidade que hoje não existe e portanto é necessário readaptar essa estrutura àquilo que é a realidade e os desafios de hoje.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Livros e Diversos:

- AZEVEDO, Carlos A. Moreira; AZEVEDO, Ana Gonçalves de. (2006). (8ª Ed.). *Metodologia Científica: Contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos*. Lisboa. Universidade Católica Portuguesa.
- CARVALHO, J. Eduardo. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico*. Lisboa: Escolar Editora.
- Direcção da MM, “*Briefing*”, Setembro de 2007.
- D’OLIVEIRA, T. (2002). *Teses e dissertações: recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: Editora RH.
- FERNANDES, Teresa. (2004). Segurança Alimentar – Um imperativo nos hospitais. *Boas Práticas*, 11, 34-37.
- FRANCO, António L. de Sousa (2002). *Finanças Públicas e Direito Financeiro Volume II*. Coimbra: Almedina.
- GOMES, TCor Oliveira et al. (2004). *Um novo conceito de alimentação para o Exército: um imperativo de mudança, de qualidade, de oportunidade*. Lisboa: Manutenção Militar.
- Grandes Opções do Plano para 2008.
- MONTEIRO, Victor (2008). *Higiene, Segurança, Conservação e Congelação de Alimentos*.
- MIALLET, G. (1985). *Introduction aux sciences de l’éducation*. Lausanne: Unesco.
- PINTO, Brigadeiro Armando (1967). *História da Manutenção Militar*. Lisboa: Oficinas Gráficas da SPEME.
- PROCÓPIO, Marta et al (2005). *Estudo de Caso – Compreender Descrevendo*. Tese de Mestrado em Educação – Didáctica da Matemática.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Relatório e Contas da MM, Direcção, 2006.
- Relatório e Contas da MM, Direcção, 2007.

- SANTOS, José Rodrigues dos. (2007). *Metodologia das Ciências Sociais – Documento de Estudo*. Lisboa: Academia Militar.
- STAKE, R.E. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- TORRADO, Major Aquilino et al. (2004). *A Problemática dos Abastecimentos ao Exército (uma abordagem preliminar)*. Lisboa: Manutenção Militar.

### **Sites na Internet:**

[www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt), acedido em 23 de Março de 2008

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), acedido em 05 de Abril de 2008

[www.fipa.pt](http://www.fipa.pt), acedido em 05 de Abril de 2008

[www.pt.sgs.com/pt](http://www.pt.sgs.com/pt), acedido em 05 de Abril de 2008

[www.dre.pt](http://www.dre.pt), acedido em 07 de Abril de 2008

### **Legislação:**

Lei n.º 2020, de 19 de Março de 1947

Dec-Lei n.º 265/79, de 1 de Agosto

Dec-Lei n.º 49/2003, de 25 de Março

Lei n.º 31/2007, de 10 de Agosto

# **APÊNDICES**

## **Apêndice 1 – Guião de entrevista**



**MINISTERIO DA DEFESA NACIONAL**  
**EXÉRCITO**  
**COMANDO DA LOGÍSTICA**  
**MANUTENÇÃO MILITAR**

**Assunto:** Guião de Entrevista

**Orientador**  
TCOR ADMIL Carlos Esteves  
**Co-Orientador**  
MAJ ADMIL Carlos Galambas  
**Aluno Tirocínante**  
ASP AL ADMIL Carlos Oliveira

**Questões:**

**1. Na sua opinião, acha que é preciso mudar o actual fornecimento de alimentação ao Exército?**

**Hipóteses para realização de um novo modelo:**

**Hipótese A: Distribuição de géneros para confecção no local**

Modalidade 1 – Utilizando meios próprios para distribuição a partir de um armazém central;

Modalidade 2 – Entrega pelos fornecedores nos locais de confecção;

Modalidade 3 – Contratação de uma empresa de distribuição para transporte a partir de armazém.

**Hipótese B: Confecção centralizada**

Fornecimento de refeições confeccionadas a partir de locais de confecção nas zonas do país onde se encontram situadas várias UEO.

**Hipótese C: Serviço de "catering"**

Contratação de entidade externa para fornecimento de alimentação confeccionada.

**2. Quais são as vantagens e inconvenientes dos modelos apresentados?**

**3. Das hipóteses levantadas por este trabalho qual deveria ser implementada para economizar mais recursos financeiros ao dispor do Exército?**



# **ANEXOS**

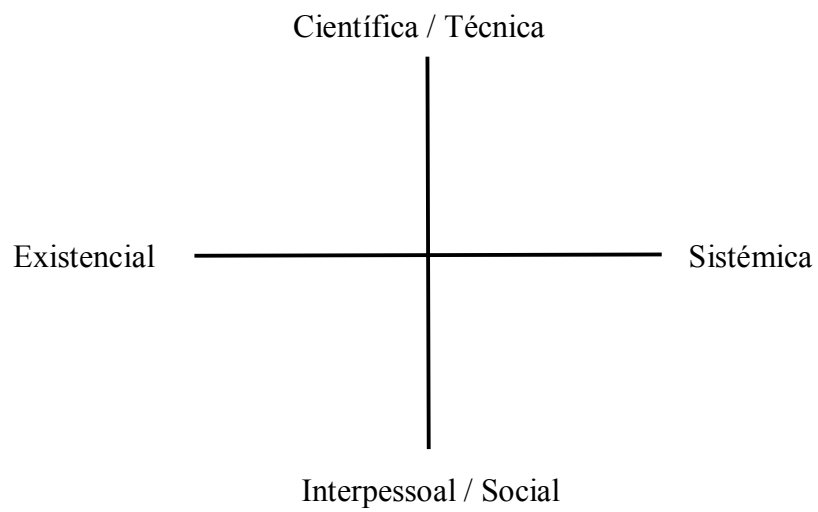
ANEXO A – Perspectivas de um Problema

ANEXO B – Meta-Aprendizagem do Conhecimento

ANEXO C – Matriz de análise SWOT

ANEXO D – Manual inserido na aplicação

## ANEXO A – Perspectivas de um Problema



Fonte: Carvalho, 2002, p.110

## ANEXO B – Meta-Aprendizagem do Conhecimento

Processo de Aprendizagem	Significativa	<u>Clarificar</u> o problema a resolver	<u>Formular</u> o problema e as <u>hipóteses</u> exploratórias de solução
	Mecanicista	Reproduzir a solução conhecida	Procurar a solução do problema por tentativa e erro

Por recepção

Por descoberta

Aquisição por Aprendizagem

Fonte: Carvalho, 2002, p. 57

## ANEXO C – Matriz de análise SWOT

<b>Análise Interna</b>	<b>S</b> (Strengths = Pontos Fortes)	<b>W</b> (Weakness = Pontos Fracos)
<b>Análise Externa</b>		
<b>O</b> (Opportunities = Oportunidades)	<b>SO</b> <b>S</b> – Maximizar <b>O</b> – Maximizar	<b>WO</b> <b>W</b> – Minimizar <b>O</b> – Maximizar
<b>T</b> (Threats = Ameaças)	<b>ST</b> <b>S</b> – Maximizar <b>T</b> – Minimizar	<b>WT</b> <b>W</b> – Minimizar <b>O</b> – Maximizar

Fonte: [http://eden.dei.uc.pt/~dourado/Cadeiras/Ge/public\\_html/Cap3ppt.pdf](http://eden.dei.uc.pt/~dourado/Cadeiras/Ge/public_html/Cap3ppt.pdf)

## **ANEXO D – Manual inserido na aplicação**



**Ministério da Defesa Nacional  
Exército  
Comando da Logística  
Direcção de Material e Transportes**

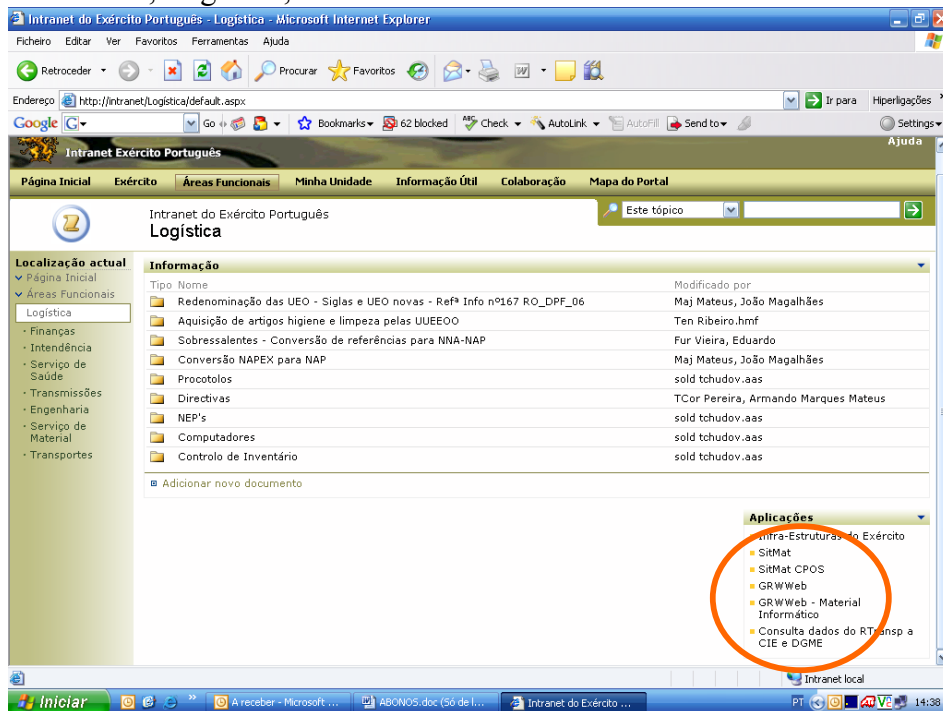
# **SISTEMA DE GESTÃO DA ALIMENTAÇÃO**



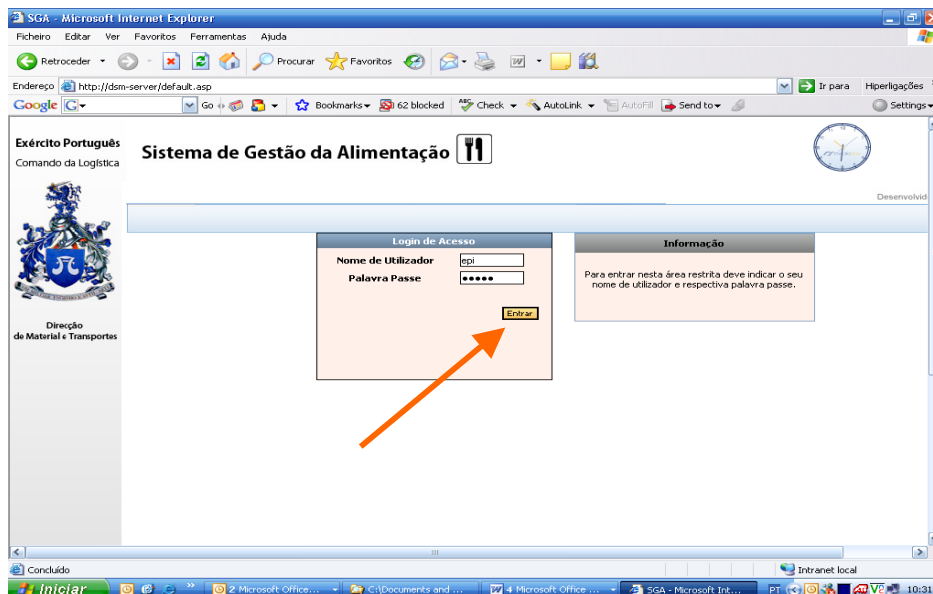
## **MANUAL DE PROCEDIMENTOS**

## 1. ACEDER AO PROGRAMA

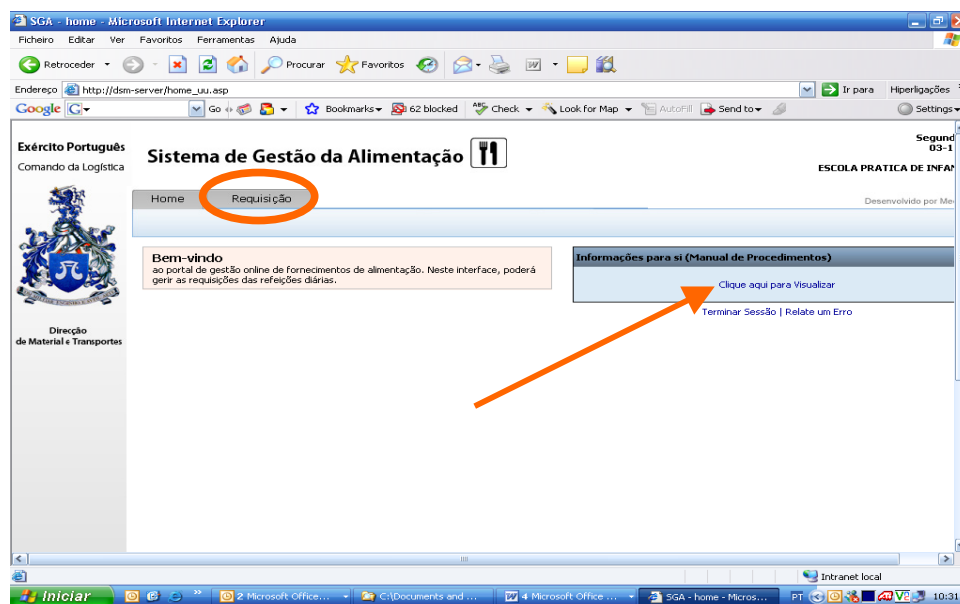
- a. Para iniciar ao programa devem as U/E/O aceder ao portal da intranet e em Áreas Funcionais, Logística, SGA



- b. Após aceder ao portal do sistema de gestão de alimentação, o utilizador deve inserir a sigla da U/E/O, no campo “Nome do Utilizador” e inserir a palavra passe enviada pela DMT.

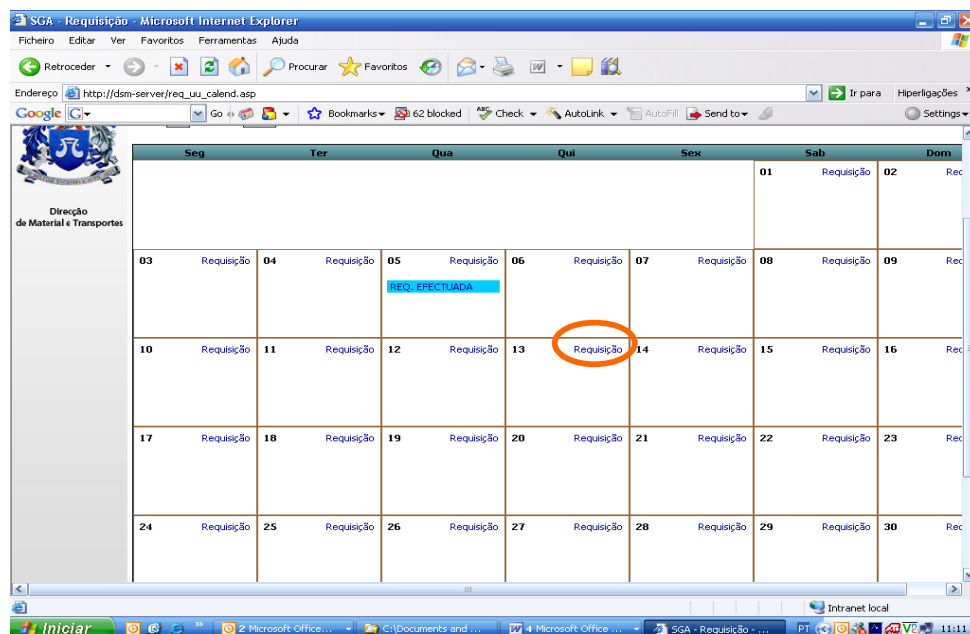


- c. Após o pressionar em ENTER, acedem ao programa.
- d. Na página inicial encontra-se disponível o manual de procedimentos.



## 2. REQUISICÃO DA ALIMENTAÇÃO

- a. Para requisitar a alimentação, as U/E/O pressionam sobre “*requisição*” surgindo em consequência o calendário mensal.
- b. Com uma antecedência de pelo menos 96 horas as U/E/O, devem proceder à requisição de alimentação premindo sobre “*requisição*” no respectivo dia.



- c. Em consequência da acção anterior, aparece a janela de inserção de valores, dividida em três áreas, a dos abonos, a de requisição de refeições e a de requisição de suplementos.

### 3. INTRODUÇÃO DE ABONOS

A introdução dos abonos é efectuada através da previsão do efectivo da U/E/O para determinado dia, inscrito por classes e de acordo com as seguintes situações:

a. **Instrução de formação.**

- 1) Estes abonos encontram-se regulamentados pela alínea b) do N°1 do Despacho 122/MDN/92:
- 2) De acordo com o mesmo, os instruendos em formação têm direito à diária, sendo que o programa por cada um inscrito abona automaticamente a 1ª, 2ª e 3ª refeição.
- 3) Sempre que sejam inseridos militares neste campo deve ser inscrito nas observações o curso a que se referem.

b. **Cursos de qualificação, estágios e tirocínios.**

- 1) Estes abonos encontram-se regulamentados pela alínea c) do N°2 do Despacho 122/MDN/92:
- 2) De acordo com o mesmo, estes instruendos têm direito à diária, sendo que o programa por cada um inscrito abona automaticamente a 1ª, 2ª e 3ª refeição.
- 3) Sempre que sejam inseridos militares neste campo deve ser inscrito nas observações o curso a que se referem.

c. **Serviço diário de escala.**

- 1) Estes abonos encontram-se regulamentados pela alínea g) do N°2 do Despacho 122/MDN/92:
- 2) De acordo com o mesmo, os militares de serviço diário têm direito à diária, sendo que o programa por cada um inscrito abona automaticamente a 1ª, 2ª e 3ª refeição.

d. **Deslocados (+ de 100Km).**

- 1) Estes abonos encontram-se regulamentados pelo Despacho 45/CEME/93.



- 2) De acordo com o mesmo, os militares colocados em U/E/O que distem mais de 100Km da sua guarnição militar de preferência, têm direito à diária, sendo que o programa por cada um inscrito abona automaticamente a 1ª, 2ª e 3ª refeição.

e. **Militares em Exercícios**

- 1) Estes abonos encontram-se regulamentados pela alínea d) e f) do N°2 do Despacho 122/MDN/92:
- 2) De acordo com o mesmo, os militares em manobras ou exercícios de duração superior a 12 horas, fora da sua U/E/O, têm direito à diária, sendo que o programa por cada um inscrito abona automaticamente a 1ª, 2ª e 3ª refeição.
- 3) Pode também ser inscrito neste campo os militares obrigados a permanecer na U/E/O devido ao estado de segurança em que a mesma se encontra.
- 4) Sempre que seja inserido militares neste campo deve ser inscrito nas observações a situação a que se referem.

f. **Adidos de outras U/E/O**

- 1) Estes abonos encontram-se regulamentados pela alínea b), d) e e) do N°2 do Despacho 122/MDN/92:
- 2) De acordo com o mesmo, têm direito à diária, sendo que o programa por cada um inscrito abona automaticamente a 1ª, 2ª e 3ª refeição, os militares:
  - a) Com baixa nos hospitais ou enfermarias
  - b) Fazendo parte de forças constituídas ou delegações representativas, cuja ausência da U/E/O seja superior a 12 horas.
  - c) Quando presos
  - d) Em cumprimento de outros serviços superiormente determinados fora da sua U/E/O.
- 3) Sempre que sejam inseridos militares neste campo deve ser inscrito nas observações a situação a que se referem.

g. **Enquadramento de forças**

- 1) Estes abonos encontram-se regulamentados pelo Despacho 277/CEME/97.
- 2) De acordo com o mesmo, as acções de preparação das forças e a necessidade de garantir um enquadramento efectivo aos militares presentes nas Unidades obriga, por vezes, o pessoal dos QP e RC do Exército a permanecer nos aquartelamentos em períodos para além do horário normal de serviço.
- 3) Estes militares, têm direito à diária, sendo que o programa por cada um inscrito abona automaticamente a 1ª, 2ª e 3ª refeição.
- 4) A autorização para o abono em causa, deve ser precedida de proposta específica a apresentar pela Unidade à DMT, com indicação discriminada por classes, situação e efectivos para os militares que entendam necessitar de serem considerados, de modo a ser submetida à aprovação do Exmo. TGEN QMG.

h. **Restante efectivo da U/E/O**

- 1) Estes abonos encontram-se regulamentados pela alínea a) do N°1 do Despacho 122/MDN/92.
- 2) De acordo com o mesmo, os militares no cumprimento do horário normal de trabalho nas U/E/O, têm direito à 2ª refeição, desde que o mesmo abranja os períodos da manhã e da tarde.

## 4. REQUISIÇÃO DE REFEIÇÕES

Em resultado do preenchimento do quadro de abonos associado à legislação em vigor, resulta um cálculo do total de 1ª, 2ª e 3ª refeições, que traduz o limite máximo que pode ser requisitado para o dia.

	OFICIAIS	SARGENTOS	PRAÇAS	MILITARIZADOS	1ª. REF.	2ª. REF.	3ª. REF.
Instrução e Formação :	55	0	0	0	55	55	55
Cursos de Qualificação / Estágios / Tiroteios :	0	0	0	0	0	0	0
Serviço Diário de Escala :	33	0	0	0	33	33	33
Deslocados +100Km :	0	0	0	0	0	0	0
Militares em Exercícios :	0	0	0	0	0	0	0
Adidos de Outras U/E/O :	2	0	0	0	2	2	2
Enquadramento de Forças :	0	0	0	0	0	0	0
Restante Efectivo da U/E/O :	70	0	20	0	90	90	90
Totais :	160	0	20	0	90	180	90
Total do Efectivo :	180						

Requisição de refeições			
	1ª. REF.	2ª. REF.	3ª. REF.
Refeições Normais :	110	180	110
Refeições Dieta :	0	0	0
Refeições Exercícios :	0	0	0
Refeições Frias :	0	0	0
Refeições Festivas :	0	0	0
Ração de Combate 1 :	0	0	0
Ração de Combate 2 :	0	0	0
Ração de Combate 3 :	0	0	0
Ração de Combate 4 :	0	0	0
Ração de Combate 5 :	0	0	0
Ração de Combate 6 :	0	0	0
Total de Refeições :	110	180	110

### a. Refeições normais

Estas refeições são difundidas trimestralmente no plano de ementas aprovado pelo TGEN QMG.

### b. Refeições dieta

Estas refeições são difundidas trimestralmente no plano de ementas aprovado pelo TGEN QMG.

### c. Refeições de exercícios

- 1) Para solicitar estas refeições devem as U/E/O indicar no campo das observações o nome do exercício a que se referem assim como o Despacho que o autoriza.
- 2) As refeições serão fornecidas de acordo com o plano de ementas em anexo A.

### d. Refeições frias

As refeições serão fornecidas de acordo com o plano de ementas em anexo B.

### e. Refeições festivas

- 1) Para solicitar estas refeições devem as U/E/O, preencher a janela anexa, mencionando o motivo:
  - a) Espaço em branco:
    - Dia do Exército
    - Dia de Natal e da Páscoa
  - b) Dia da Unidade
  - c) Visitas Oficiais, devem as U/E/O indicar no campo das observações a respectiva entidade, sendo que apenas estão autorizadas as seguintes:
    - Membros do governo
    - CEMGFA, CEME, VCEME
    - Cmdts: Operacional, do Pessoal; da Logística; da Instrução e Doutrina.

- d) Outras situações, devem as U/E/O indicar no campo de observações o motivo:
- Juramento de bandeira
  - Festa de Natal da U/E/O

- 2) Para todas as situações acima descritas o numero de convidados não pode exceder 1/3 do efectivo da U/E/O.
- 3) As refeições serão fornecidas de acordo com o plano de ementas em anexo C.

f. **Ração de combate**

- 1) Existem seis tipos diferentes de ração de combate, cuja constituição se encontra em anexo D.
- 2) A sua composição corresponde a uma diária, deste modo ao inserir a quantidade pretendida na coluna da 1ª refeição o programa automaticamente requisita a mesma quantidade para a 2ª e 3ª refeição.

## 5. REQUISIÇÃO DE SUPLEMENTOS

Os suplementos são um complemento da alimentação de carácter supletivo, sustentado em legislação própria

a. **Suplemento nocturno serviço diário**

- 1) Este suplemento encontra-se regulamentado pelo nº1 do Artº nº2 do Decreto Lei nº 329-G/75 de 30 de Junho.
- 2) A sua constituição será de acordo com o plano de ementas trimestral aprovado pelo TGEN QMG.
- 3) Devem as U/E/O no início do ano e sempre que se verifique alteração ao total do efectivo empenhado, enviar uma cópia da Ordem de Serviço.

**b. Suplemento nocturno**

- 1) De acordo com o estipulado no nº1 do Artº nº2 do Decreto Lei nº 329-G/75 de 30 de Junho, os militares têm direito ao abono de Suplemento Nocturno, desde que permaneçam em serviço, num mínimo de quatro horas, durante o período compreendido entre as 20 horas de cada dia até às 8 horas do dia seguinte.
- 2) A sua constituição será de acordo com o plano de ementas trimestral aprovado pelo TGEN QMG.
- 3) Devem as U/E/O mencionar na janela adjacente se o suplemento é para exercícios de campo, instruções nocturnas ou se é para outro motivo.

**c. Suplemento de esforços violentos**

- 1) O fornecimento do suplemento de Esforços Violentos encontra-se regulamentado pela Portaria 822/91 de 14 de Agosto.
- 2) Segundo a mesma, a relação dos militares sujeitos aos abonos acima mencionados é da competência do Chefe do Estado-Maior do respectivo Ramo.
- 3) Anualmente, por Despacho de S.Exa o General CEME, são definidas as actividades militares para as quais é autorizada a requisição deste suplemento.
- 4) O suplemento só será atribuído em dias úteis, distribuído por duas refeições, uma a meio da manhã e outra a meio da tarde, sendo que para cada dia da semana haverá uma constituição diferente, conforme anexo E.
- 5) Devem as U/E/O mencionar na janela adjacente se o suplemento é para cursos ou se é para outro motivo, mencionando sempre nas observações o nome do curso ou o motivo pelo qual solicitam o suplemento.

**d. Suplemento de esforços físicos e intelectuais contínuos**

- 1) O fornecimento do suplemento de esforços físicos e intelectuais encontra-se regulamentado pela Portaria 822/91 de 14 de Agosto.
- 2) Segundo a mesma, a relação dos militares sujeitos aos abonos acima mencionados é da competência do Chefe do Estado-Maior do respectivo Ramo.
- 3) Anualmente, por Despacho de S.Exa o General CEME, são definidas as actividades militares para as quais é autorizada a requisição deste suplemento.
- 4) O suplemento só será atribuído em dias úteis, distribuído por duas refeições, uma a meio da manhã e outra a meio da tarde, sendo que para cada dia da semana haverá uma constituição diferente, conforme anexo E.
- 5) Devem as U/E/O mencionar na janela adjacente se o suplemento é para cursos ou se é para outro motivo, mencionando sempre nas observações o nome do curso ou o motivo pelo qual solicitam o suplemento.

**e. Suplemento ração de combate**

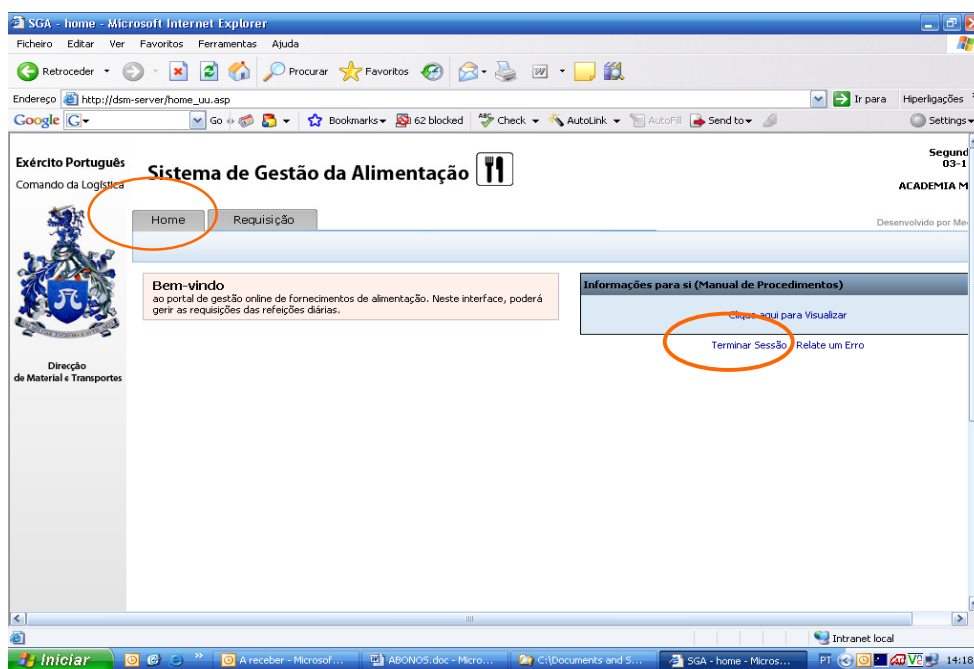
- 1) A requisição deste suplemento está associada à requisição de rações de combate.
- 2) A sua constituição actual é de 3 pães de 50gr, 1 garrafa de água de 1,5lts e 1 peça de fruta.

## 6. CONCLUSÃO DA REQUISIÇÃO DA ALIMENTAÇÃO

- Após inserção da requisição da alimentação as U/E/O guardam os valores registados pressionando “**Guardar**” e “**Fechar esta Janela**”.
- Na situação de pretender guardar, e este campo não se encontrar visível significa que a U/E/O está a pretender guardar/registar uma requisição fora de tempo (com menos de 96 horas de antecedência).

- No calendário mensal da U/E/O, surge o campo *requisição efectuada*. Caso o utilizador pretenda reformular o pedido, pode efectuar a alteração até 96h antes do dia pretendido (ou seja enquanto permanecer visível o botão de “**guardar**”).

- d. Para encerrar o programa deve-se pressionar **HOME** e **terminar sessão**



## 7. SISTEMA DE CONTROLO DO PROGRAMA

- a. Para efeitos de inspecção devem as UEO:
- 1) Registrar em ordem de serviço todos os movimentos do seu efectivo permitindo identifica-lo em determinado dia;
  - 2) Arquivar os horários de instrução que estejam ligados à requisição de suplementos de alimentação;

## 8. ALIMENTAÇÃO REQUISITADA PELAS UEO À MM.

- a. Independentemente da requisição de alimentação anteriormente referida para o novo sistema de alimentação, as U/E/O poderão cumulativamente, requisitar directamente à MM as refeições e/ou os géneros que considerem necessários para fazer face a necessidades para as quais o Exército não tem responsabilidades no seu ressarcimento, por exemplo:
- 1) Civil a prestar serviço e abonados em numerário.
  - 2) Pessoal que toma as refeições na U/E/O no âmbito de protocolos.
  - 3) Outras entidades estranhas ao Exército.
- b. Mensalmente a MM emite uma factura à U/E/O ou às entidades estranhas ao Exército consoante os casos.

## 9. FALHA DO SISTEMA INFORMÁTICO E OU REDE DE DADOS DO EXÉRCITO

- a. Em caso de falha do sistema informático, e na impossibilidade de registo electrónico da requisição, as UEO deverão enviar por fax, para o nº 428407 ou 213911945, o modelo em anexo F, devidamente preenchido, com pelo menos 96h de antecedência, relativamente ao dia a que se refere a requisição de alimentação.
- b. Na impossibilidade de envio por FAX, estará disponível o telemóvel nº \_\_\_\_.

## 10. DISPOSIÇÕES FINAIS

- a. O presente manual aplica-se a todas as UEO, e respectivas dependências que requisitam alimentação.

ApoA  
Relações Específicas

	Segunda		Terça		Quarta		Quinta	
	Alma		Fina		Receita de leite		Receita de leite com leite	
Seg	Alma	20g	Seg Fina com leite	20g	Tonela de leite	50g	Alma	50g
	Alma	50g	Gema	50g	Alma	50g	Gema	100g
	Gema	50g	Leite de leite	50g	Gema	50g	Não	100g
	Maisas	15g	Arroz	15g	Gema	100g	Arroz	15g
	Alma	0,5d	Alma	5g	Maisas	15g	Alma	0,7d
	Tuinho	5g			Alma	0,7d		
2ª	Café		Alma de leite com leite		Alma de leite com leite		Alma de leite com leite	
	Gema de leite	40g	Alma (1,23) de	10g	Alma de leite	15g	Gema de leite	20g
	Alma	70g	Fina de	10g	Alma	30g	Alma	80g
	Alma	90g	Gema	10g	Alma (1,23) de	10g	Maisas	15g
	Tuinho de leite	10g	Alma (1,23) de	10g	Alma de leite	0,5d	Alma	5g
	Alma de leite	20g	Alma de leite	0,2d	Alma	15g	Vinho de	0,5d
	Alma de leite	20g	Vinho	0,3d	Vinho	0,3d	Fina	100g
	Fina de	40g	Alma	15g	Fina	100g	Fina de	10g
	Alma de	40g	Sala	5g	Fina de	10g	Vinho	15d
	Gema	30g	Fina	10g	Vinho	15d	Sala	12g
	Não	30g	Fina de	10g	Sala	12g	Alma	10g
	Fina de	90g	Vinho	15d			Fina	0,8g
	Tonela de leite	10g	Sala	12g			Gema	0,75g
	Gema	10g						
	Alma de	0,0d						
	Fina	100g						
	Fina de	10g						
	Vinho	15d						
	Sala	12g						
3ª	Fina de leite de		Fina de leite de		Fina de leite de		Fina de leite de	
	Fina de leite	30g	Fina de	10g	Gema de 2ª sala	10g	Gema de 2ª sala	10g
	Arroz	80g	Arroz	80g	Alma	40g	Maisas	80g
	Alma	10g	Maisas	30g	Tonela de	20g	Alma de	20g
	Alma	0,5d	Gema	10g	Gema	10g	Tuinho de	10g
	Vinho de	0,5d	Vinho de	0,5d	Alma	0,0d	Vinho de	0,5d
	Linão	20g	Alma	0,5d	Maisas	5g	Alma	0,5d
	Alma	15g	Fina	10g	Gema	30g	Fina	10g
	Tonela de	20g	Fina	10g	Fina de	50g	Fina	10g
	Gema	10g	Vinho	20g	Alma de	20g	Vinho	20g
	Gema de	20g			Tuinho de	10g	Tonela de	20g
	Maisas	5g			Vinho de	0,5d	Gema	10g
	Alma	0,5d			Alma	0,5d	Maisas	5g
	Fina	100g			Fina	100g	Alma	0,0d
	Fina	100g			Fina	100g		
	Vinho	20g			Vinho	20g		

AboA  
Régis de Eserics

	Stafía		Slab		Dingp	
Sza	Greconvilhasnasilas		QuebanaàGala		Riobitadonle	
	Bida	50g	Faithoulonab	10g	Tonacataditg	50g
	Ellasconglals	50g	Bida	50g	Bida	50g
	Masinas	15g	Goma	50g	Gala	50g
	Goma	50g	Onipocare	10g	Goma	100g
	Tuinto	2g	Aroz	15g	Masinas	15g
	Nilo	50g	Azile	0,5d	Azile	0,07d
	Gatobareconetab	10g				
2ref	Ruesdopocilasdarz		Bulhaucibgásoo		Galdasopocspagde	
	Garedopclipa	18g	Bulhaucisib	18g	Galdasopoco	20g
	Aroz	80g	Gão	80g	Esagde	80g
	Mgaira	10g	Oo(GaseV)	1un	Mgaira	15g
	Gala	10g	Azile	0,6d	Balta	5g
	Vinhano	0,5d	Vlage	0,3d	Vinhano	0,5d
	Linão	20g	Gala	5g	Fão	10g
	Balta	10g	Azilas	15g	Fida	1un
	Azile	0,5d	Rheta	cp	Vino	15d
	Onhetos	cp	Fão	10g	Si	12g
	Fão	10g	Fida	15g	Aro	1g
	Fida	15g	Vino	2d	Filipi	0,3g
	Vino	2d			Gouu	0,75g
3ref	Fangobuasodározderatiga		Fangospagdeedndroderatigelinão		Garegisachomasa	
	Fangoshuols	30g	Fangoshuols	30g	Garedvaz2°soso	18g
	Aroz	80g	Esagde	80g	Mascolab	80g
	Mgaira	30g	Gão	0,5d	Onipocare	20g
	Gala	10g	Mgaira	20g	Tuintoetensab	10g
	Linão	10g	Falta	10g	Vinhano	0,5d
	Vinhano	0,5d	Linão	10g	Onhetos	cp
	Fão	10g	Vinhano	0,5d	Fão	10g
	Fida	15g	Fão	10g	Fida	15g
	Vino	2d	Fida	15g	Vino	2d
	Onhetos	cp	Vino	2d	Tonacatad	20g
			Onhetos	cp	Gala	10g
					Mgaira	5g
					Azile	0,10d



# Receitas

	Segunda-Feira		Terça-Feira	
	Quantidade	Ingredientes	Quantidade	Ingredientes
1ª refeição		Leite condensado 150g Fio 100g Queijo (embalagem normal) 30g Doce de leite 30g		Leite (embalagem normal) 150g Fio 100g Manteiga 70g Manteiga 15g
2ª/3ª refeição		Carne moída 150g Salsinha 1/4 Batata (normal) 50g Sino 150g Manteiga* 70g Margarina (sem sal) 15g Fritas 300g		Carne moída 150g Salsinha 1/4 Batata (normal) 50g Fio 200g Fritas 300g Sino 150g Manteiga* 70g Margarina (sem sal) 15g

Observações

\*pode ser substituído por 50g de manteiga de leite

AOC  
Pâtisseries

	Siga		Tiga		Quarta		Quinta	
	Anisa		Gaja		Jilaa		Gobêre	
Siga	Goma	10g	Miscelau	3g	Ela	12g	Ela	12g
	Treçaditig	1g	Mislas	1g	Felro	7g	Goverat	5g
	Migira	1g	Gobeghacelat	5g	Nao	3g	Ale	0,5d
	Ela	12g			Goma	3g	Gugicbare	1g
	Gobeghacelat	3g			Aleiro	0,5d		
	Miscelau	1g			Miscelau	1g		
Pato	Gredasascon latifiliasca		Rucabonacchriols latifiliasca		Gredasascon latifiliasca		Gredasascon latifiliasca	
	Gredasascon	10g	Felro	28g	Gredasascon	18g	Gredasascon	18g
	Ela	32g	Treçaditig	1g	Migira	1g	Ela	40g
	Goma	1g	Goma	1g	Ela	1g	Linã	1g
	Migira	1g	Linã	1g	Vinhaco	0,5d	Goma	1g
	Ela	1g	Migira	1g	Goma	0,5d	Vinhaco	0,5d
	Vinhaco	0,5d	Aleiro	0,8d	Felro	0,3g	Ela	1g
	Aleiro	3g	Vinhaco	0,5d	Ale	1g	Aleiro	0,5d
	Felro	0,3g	Aleiro	3g	Loro	1g	Migira	1g
	Goma	0,5d	Miscelau	2g	Linã	1g	Anjagomoligão	12g
	Ale	1g	Ale	1g	Ela	38g	Treçaditig	1g
	Sa	5g	Sa	5g	Felro	10g	Schachona	8g
	Schachona	8g	Felro	0,3g	Felro	1u	Vage	0,3d
	Vage	0,3d	Goma	0,5d	Vinhaco	15d	Goma	0,5d
	Aleiro	0,8d	Sa	12g	Schachona	8g	Felro	10g
	Sa	12g	Felro	10g	Vage	0,3d	Felro	1u
	Felro	10g	Felro	1u	Aleiro	0,5d	Vinhaco	15d
	Felro	1u	Vinhaco	15d	Sa	12g	Sa	12g
	Vinhaco	15d	Ela	32g				
	Goma	0,5d	Schachona	8g				
			Vage	0,3d				
			Goma	0,5d				
Dre	Rinhosede		Rinhosede		Rinhosede		Rinhosede	
	ondolopaleia		ondolopaleia		ondolopaleia		ondolopaleia	
	Vinhaco	0,5d	Vinhaco	0,5d	Vinhaco	0,5d	Vinhaco	0,5d

ArecC  
Refeições Fativas

	Salafeira		Sizab		Dningo	
Sza	Ruécobatacomagão		GlabVede		Ruécobegunas	
	Batata	125g	Batata	175g	Batata	125g
	Carota	10g	Queimada	50g	Queimada	100g
	Gravata	30g	Azeite	0,05d	Mito	30g
	Arroz cozido	10g	Churros de carne	15g	Masagote	15g
	Azeiteiro	0,05d			Gravata	30g
	Agão	75g			Azeiteiro	0,05d
Rato	Rjões à Mhda com batatas cozidas		Escalopes de porco cozidos com batatas fritas		Bife de vaca com batatas fritas cozidas	
	Carne de porco cozida	180g	Carne de porco cozida	170g	Carne de vaca cozida com batatas	280g
	Batata	400g	Margarina	15g	Linho	15g
	Azeitonas	15g	Óleo	0,75g	Margarina	10g
	Vinho branco	0,05d	Batata	400g	Vinho branco	0,05d
	Linho	15g	Óleo	0,40d	Óleo	0,35d
	Barba	10g	Ovo (Caseiro)	14u	Batata	400g
	Óleo	0,30d	Pão de alho	15g	Alho	1g
	Alho	1g	Farinha de milho	15g	Farinha	0,3g
	Louro	1g	Alho	1g	Ovo (Caseiro)	14u
	Pimenta	0,03g	Pimenta	0,3g	Sal	12g
	Sal	12g	Vinho branco	0,05d	Pão de alho	100g
	Pão de alho	100g	Azeitonas	10g	Fritada de carne	1u
	Fritada de carne	1u	Sal	12g	Vinho tinto cozido	1,5d
	Vinho tinto cozido	1,5d	Pão de alho	100g	Salada de carne	80g
	Salada de carne	80g	Fritada de carne	1u	Viragem	0,03d
	Azeiteiro	0,05d	Vinho tinto cozido	1,5d	Azeiteiro	0,05d
	Viragem	0,03d	Azeiteiro	0,05d		
			Linho	15g		
			Salada de carne	80g		
			Viragem	0,03d		
Dre	Ruínho de carne cozida com batatas		Ruínho de carne cozida com batatas		Ruínho de carne cozida com batatas	
	Vinho tinto	0,75d	Vinho tinto	0,75d	Vinho tinto	0,75d

**Aed**  
**Fonseca**

FAZENDA		
Repartição		
Colônia	Q	Res
Assim	2	20
Idem	1	10
Idem	2	20
Indígena	1	50
Ano		
Idem	1	40
Idem	1	50
Idem	1	50
Idem		
Idem	1	40
Idem	1	10
Colônias		
Indígena	1	50
Idem	1	20
Idem	2	20
Indígena	1	10
Indígena	1	10
Idem	4	30
Idem	2	10
Idem	2	10
Colônias		
Indígena	4	
Idem	6	
Indígena	1	
Idem	1	
Indígena	1	
Idem	1	
Indígena	1	

[illegible]

FAMÍLIAS		
Repêrto		
Coligação	Q	R
Carionoma	1	8
Idéio	1	1
Dania	2	2
Edonogão	1	5
Aup		
Juridifio	1	4
Fedfio	1	5
Destrã	1	5
Jir		
MeRona	1	4
Silma de	1	1
Ondas		
Edonogão	1	5
Eda	1	2
Onle	2	2
Onle	2	2
Sonvidarás	1	1
Sonvidarja	1	1
Gard	4	3
Am	2	1
Si	4	1
Ondas		
Parquidreção	4	
Acua	6	
Boivandito	1	
Gedfio	1	
Sedfio	1	
Tras (am)	1	
Gedfio	1	
Nefina	1	

Aed  
Faisle

FAÛ08E4		
Repainp		
Oniñ	Q	R
Caepóna	1	1g
læp	1	1g
Deap	2	2g
Edonag	1	5g
Aup		
Jinca	1	4g
Faigab	1	6g
Nra	1	5g
Jir		
Gowre	1	40g
Silac/drode	1	15g
OnisKres		
Fadonag	1	6g
Ra	1	1g
Ridra	1	2g
On	2	2g
Gars	4	3g
Ara	2	1g
A	4	1g
OnisKres		
Papirabaga	4	
Aula	6	
Dolapim	1	
Gedfus	1	
Sapicabo	1	
Tes(1g)	1	
Gadapae	1	
Nirra	1	

FAÛ08E5		
Repainp		
Oniñ	Q	R
Ca	2	1g
læp	1	1g
Deap	2	2g
Ra	3	3g
Aup		
Fagowas	1	40g
Fadra	1	7g
Nra	1	5g
Jir		
Fagelwaz	1	40g
Silac/drode	1	15g
OnisKres		
Fadonag	1	6g
Ra	1	1g
Ara	2	1g
On	1	2g
Socwclara	1	1g
On	2	2g
Gars	2	3g
A	4	1g
OnisKres		
Papirabaga	4	
Aula	6	
Dolapim	1	
Gedfus	1	
Sapicabo	1	
Tes(1g)	1	
Gadapae	1	
Nirra	1	

FAÛ08E6		
Repainp		
Oniñ	Q	R
Ca	2	1g
læp	1	1g
Deap	2	2g
Ra	3	3g
Aup		
Jinca	1	40g
Sowas	1	2g
Jir		
Jinca	1	40g
Nra	1	1g
OnisKres		
Fadonag	1	6g
Ra	1	1g
Ridra	1	2g
On	2	2g
Ara	1	3g
On	2	2g
Gars	2	3g
Ara	2	1g
A	4	1g
OnisKres		
Papirabaga	4	
Aula	6	
Dolapim	1	
Gedfus	1	
Sapicabo	1	
Tes(1g)	1	
Gadapae	1	
Nirra	1	

And

### Spent 50s Fish Data Qms

	Synthesia	Tafia	Qafia	Qafia	Safia	
Maf	logle	1unleatobab	1unleatobab	1unleatobab	1unleatobab	1unleatobab
	Fab	50gFab	50gFab	50gFab	50gFab	50gFab
	Qap	20gFaine	30gQadifa	30gQap	20gFaine	30gQap
Taf	Sro	1un5Sro	1un5Sro	1un5Sro	1un5Sro	1un5Sro
	Faba	30gNga	40gNga	1un5Faba	30gNga	1un5Faba
	Fda	1unFda	1unFda	1unFda	1unFda	1unFda

### Spent 50s Fish Data Vets

	Synthesia	Tafia	Qafia	Qafia	Safia	
Maf	logle	1unleatobab	1unleatobab	1unleatobab	1unleatobab	1unleatobab
	Fab	50gFab	50gFaba	30gFab	50gFab	50gFab
	Qap	20gFaine	30gFab	50gQap	20gQadifa	30gQap
	Fda	1unNga	40gQadifa	30gFda	1unNga	40gQadifa
Taf	Sro	1un5Sro	1un5Sro	1un5Sro	1un5Sro	1un5Sro
	Fab	50gFab	50gFab	50gFab	50gFab	50gFab
	Faine	30gFae	30gQiaç	30gNga	1unFaine	30gQiaç
	Qadifa	50gFda	1unFda	1unVada	30gFda	1unVada

## Anexo F



S. R.  
Ministério da Defesa Nacional  
Exército  
Comando \_\_\_\_\_  
U/E/O \_\_\_\_\_

Para: DMT  
Nº FAX :

Nossa referência:

Fax:º \_\_\_\_\_ Proc. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

## MAPA MANUAL DE REQUISIÇÃO DE REFEIÇÕES E SUPLEMENTOS

### REQUISIÇÃO DE REFEIÇÕES

REFEIÇÕES	1ª REFEIÇÃO	2ª REFEIÇÃO	3ª REFEIÇÃO
NORMAL			
DIETA			
EXERCICIOS			
FRIAS			
FESTIVAS			
RAÇÃO COMBATE 1			
RAÇÃO COMBATE 2			
RAÇÃO COMBATE 3			
RAÇÃO COMBATE 4			
RAÇÃO COMBATE 5			
RAÇÃO COMBATE 6			
TOTAL			

### REQUISIÇÃO DE SUPLEMENTOS

SUPLEMENTOS	
NOCTURNO SERVIÇO DIÁRIO	
NOCTURNO	
ESFORÇOS VIOLENTOS	
ESFORÇOS FIS. E INT. CONTINUOS	
SUP. RAÇÃO COMBATE	

Cmdt/Dir/Chefe

\_\_\_\_\_